

TRABAJO DE FIN DE GRADO

¿CÓMO HA MODIFICADO EL COVID-19 LA INDUSTRIA DE LA MODA Y EL COMPORTAMIENTO DE SUS CONSUMIDORES?

GRADO EN GESTIÓN INDUSTRIAL DE LA MODA

Facultad de Humanidades
Universidad de A Coruña



Alumna: NAIARA ABAD SÁNCHEZ

Tutor: Dr. MANUEL ESCOURIDO CALVO



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Resumen.	3
Summary.	3
Resumo.	4
1.Introducción.	4
2.Objetivos generales y específicos.	5
3.Metodología y estructura.	5
4.Cronología de la evolución de la industria de la moda frente al covid-19.	6
5.Efectos de la situación económica actual en el sector textil.	11
6.Principales cambios en la industria de la moda a raíz del covid-19.	14
6.1. Sostenibilidad.	14
6.2.E-commerce	16
6.3. La importancia de la logística.	19
6.3.1. Beneficios de la digitalización.	22
6.4. La tienda física	22
6.4.1. Omnicanalidad.	25
6.5. Análisis de casos: Roberto Verino, Salvi Calzados, Walkaworld, Arneplant.	27
6.5.1. Roberto Verino Difusión S.A.....	27
6.5.2. Influencia del covid-19 en el sector del cuero y el cazado en España.....	30
6.5.3. Salvi Calzados S.L.....	31
6.5.4. Walkaworld S.L.....	34
6.5.5. Arneplant S.L.	36
7.Cómo ha sido la reacción del consumidor de moda durante la pandemia	40
7.1. Cambios en la conducta del consumidor bajo el prisma de la “pirámide de Maslow”. 40	
7.1.1 Cambios conductuales a lo largo de la historia.	42
7.1.2 Cambios en el consumo que van a perdurar.....	42
7.1.3 Cambios efímeros, que van han ido desapareciendo con el tiempo.....	43
7.2. Modificación de hábitos y conducta del consumidor de moda. Análisis empírico.	44
8.Conclusiones.	46
9.Bibliografía	48

Resumen.

El COVID-19 ha sido un gran punto de inflexión, ha roto muchos esquemas, cosas inimaginables se hicieron reales. El propósito de este Trabajo de Fin de Grado es analizar y exponer los cambios conductuales de los consumidores y el nuevo paradigma de la industria de la moda a raíz del COVID. Para su buen desarrollo se han realizado análisis de datos secundarios y, por otro lado, se han llevado a cabo entrevistas a diferentes empresas del sector de la moda para llegar a conocer de primera mano cuál ha sido el impacto real de la pandemia, así como una encuesta dirigida a diferentes consumidores para conocer sus nuevos hábitos de consumo.

La elección de este tema no ha sido fortuita, puesto que he sido testigo de primera mano de cómo se ha vivido y cómo ha afectado esta crisis en todos los ámbitos de la sociedad.

Las conclusiones del trabajo han determinado que nos encontramos ante un consumidor más omnicanal, hiperinformado y analítico. Una logística optimizada va a ser el apoyo fundamental de las empresas para poder cubrir las nuevas necesidades donde el tiempo es una gran ventaja competitiva.

Palabras clave: COVID, empresa, consumidores, cambios, adaptación, omnicanalidad, sostenibilidad, online.

Summary.

COVID-19 has been a great turning point, it has broken many schemes, unimaginable things became real. The purpose of this Final Degree Project is to analyze and expose the behavioral changes of consumers and the new paradigm of the fashion industry because of COVID. For its proper development, secondary data analysis has been carried out and, on the other hand, interviews have been conducted with different companies in the fashion industry to get to know firsthand what has been the real impact of the pandemic, as well as a survey of different consumers to know their new consumption habits.

The choice of this topic has not been fortuitous, since I have witnessed first-hand how this crisis has affected all areas of society.

The conclusions of the work have determined that we are facing a more omnichannel, hyper-informed and analytical consumer. Optimized logistics will be the fundamental support for companies to be able to meet the new needs where time is a great competitive advantage.

Keywords: COVID, business, consumers, changes, adaptation, omni-channel, sustainability, online.

Resumo.

O COVID-19 foi un gran punto de inflexión, rompeu moitos esquemas, cousas inimaxinables fixéronse reais. O obxectivo deste Traballo Fin de Grao é analizar e expoñer os cambios de comportamento dos consumidores e o novo paradigma da industria da moda como consecuencia do COVID. Para o seu correcto desenvolvemento, realizouse unha análise de datos secundarios e, por outra banda, realizáronse entrevistas a diferentes empresas do sector da moda para coñecer de primeira man cal foi o impacto real da pandemia, así como como unha enquisa dirixida a diferentes consumidores para coñecer os seus novos hábitos de consumo.

A elección deste tema non foi fortuita, xa que fun testemuña de primeira man de como se viviu esta crise e como afectou a todos os ámbitos da sociedade.

As conclusións do traballo determinaron que estamos ante un consumidor máis omnicanal, hiperinformado e analítico. Unha loxística optimizada vai ser o apoio fundamental das empresas para poder cubrir as novas necesidades onde o tempo é unha gran vantaxe competitiva.

Palabras clave: A COVID, empresa, consumidores, cambios, adaptación, omnicanal, sustentabilidade, online.

1.Introducción.

El presente trabajo es un informe de investigación que pretende dar a conocer las consecuencias económicas y sociales que supuso la paralización del mundo como consecuencia del covid-19. Todo ello se tradujo en el sector de la moda en un descenso en cifras de las importaciones, exportaciones, negocios y en un aumento del paro, provocando una crisis económica jamás vista desde la Segunda Guerra Mundial.

Por otro lado, la pandemia ha supuesto diferentes cambios conductuales de los consumidores y las empresas han tenido que cubrir esas nuevas necesidades adaptándose a los nuevos hábitos de consumo.

Al final lo que se ha pretendido con este trabajo es poner de manifiesto que las sociedades con sus trabajadores y empresas son capaces de crecer ante las adversidades y enfrentarse a cualquier problema por muy grave que sea.

2.Objetivos generales y específicos.

El objetivo general de este proyecto es conocer el impacto real del covid-19 en el sector de la moda tanto desde el punto de vista de las empresas como del consumidor.

Como objetivos específicos, en el presente trabajo se hará especial incidencia en los siguientes temas:

- Estudiar cronológicamente la evolución del COVID y cómo las empresas se fueron adaptando en cada momento.
- Analizar la sostenibilidad, el ecommerce, la logística, la importancia de la tienda física, la omnicanalidad y ver como la adaptación a estos nuevos paradigmas puede convertirse en una ventaja competitiva para diferenciarse en el sector.
- Poner de manifiesto cómo ha sido la reacción del consumidor de la moda durante la pandemia y conocer qué cambios conductuales ha supuesto en el consumidor toda esta situación.

3.Metodología y estructura.

Para llevar a cabo el trabajo inicialmente he recurrido a fuentes secundarias para obtener información sobre el tema de forma más teórica. Las más utilizadas han sido las memorias de actividades de entidades, revistas especializadas (Moda.es), artículos de consultoras en el mundo retail (Mckinsey y Capgemini), fuentes estadísticas como el INE, ICEX, Statista y bases de datos académicas como Google Scholar.

Pero a su vez para contrastar toda la información obtenida mediante estas fuentes, he realizado un estudio de campo sobre varias empresas del sector. Para ello, opte por un análisis empírico mediante la técnica de la entrevista con varios profesionales, Mar Araujo Lorenzo, Luis Carlos Chamadoira, Octavio Abad Sánchez, Alfonso, Alfonso Ruiz Fernández, ya que se trata de una herramienta de investigación cualitativa exploratoria mediante la cual he podido profundizar mucho más en el impacto sufrido por las empresas como consecuencia del COVID. Las entrevistas han sido realizadas de forma telemática mediante videollamada, habiendo antes establecido contacto por correo electrónico. Tras la realización de las entrevistas he procedido al análisis de estas, el contenido ha sido transcrito para que sea más accesible para el lector y las transcripciones completas se encuentran en el apartado “Anexos”.

Otro de los métodos utilizados para obtener información primaria sobre los cambios conductuales de los consumidores ha sido el cuestionario ya que se trata de un método cuantitativo con el objetivo principal de ratificar si el conocimiento hallado gracias a todas esas fuentes secundarias era extrapolable a la realidad.

Respecto a la estructura del trabajo está dividido en tres partes: la primera, está compuesta por el contexto cronológico y económico en el que se vio envuelta la situación, un marco contextual para comprender mejor el tema.

La segunda parte del trabajo está enfocada en la industria, las consecuencias y las modificaciones que ha sufrido. Este apartado está subdividido a su vez en dos partes, por un lado, los cuatro pilares principales a los que se ha tenido que moldear;(ecommerce, sostenibilidad, logística y tienda física), y por otro, la parte exploratoria del trabajo mediante entrevistas a diversas empresas. La tercera se centra en los consumidores desde un marco teórico y luego apoyándose en una encuesta para ratificar el conocimiento hallado.

4.Cronología¹ de la evolución de la industria de la moda frente al covid-19.

El coronavirus Sars-CoV-2 se detecta, por primera vez, a finales de noviembre de 2019, en la ciudad de Wuhan (China); esta ciudad se pone en cuarentena el 21 de enero de 2020. Más tarde, el resto del país se confina parcialmente, lo que supone que la actividad industrial se paralice y que la potencia textil más importante del mundo se cierre, provocando, como mantiene Pérez Gestal (2020), un grave problema en la cadena de suministro global. Esta situación trajo consigo un alto grado de incertidumbre, puesto que, con el paso del tiempo, la situación de cierre económico y fronterizo en este país persistía.

La primera reacción de la industria fue intentar relocalizar la producción ²de las colecciones de primavera-verano en países como Bangladesh, Turquía, Portugal, Túnez, Rumanía, Marruecos y, fundamentalmente por su ubicación geográfica, Turquía. Posteriormente, como mantiene Riaño (2020), el reto fue absorber el incremento de costes de producción que afectó a las colecciones de otoño-invierno, puesto que las limitaciones en la capacidad productiva de estos países y la escasez de materias primas llevaron a una escalada de precios que se extendió a lo largo de toda la cadena de aprovisionamiento del sector.

¹ ANEXO 1. Esquema de la cronología del Covid-19

² ANEXO 2. Esquema gráfico de las tres fases de la relocalización de la producción.

Tras producirse los primeros casos de COVID, en febrero Italia decide cerrar los colegios. España sufre la primera consecuencia económica ya que la Mobile World (MWC) un acontecimiento tan importante para nuestro país que debía tener lugar el 24 y el 27 fue suspendido por las autoridades ante el riesgo de contagio que suponía el COVID.

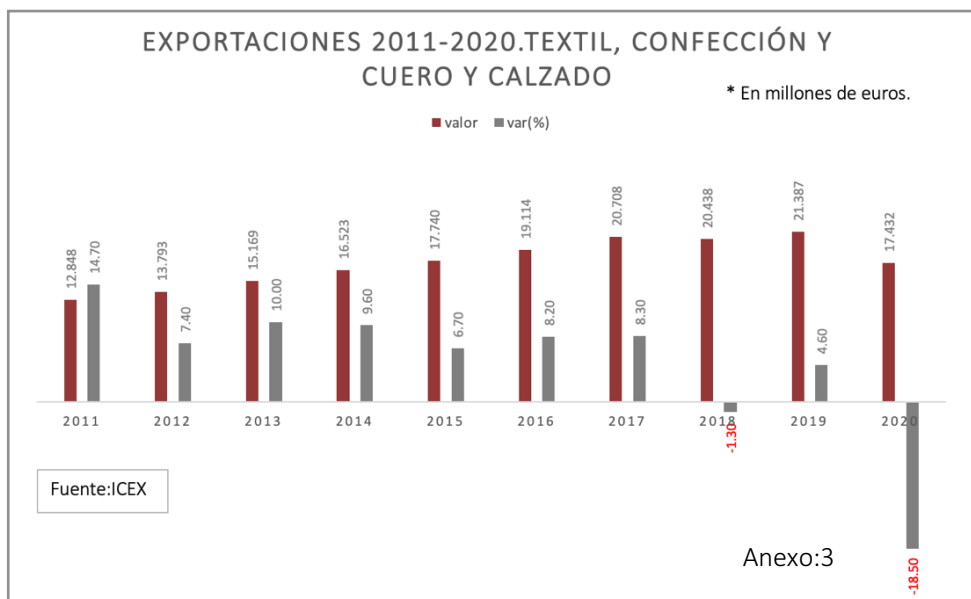
Durante este mes el coronavirus comenzó a propagarse por toda Europa, pero todavía la población no sabía el grado de impacto que iba a tener tanto desde el punto económico, social, como de pérdidas humanas. Por una parte, los países habían conseguido encauzar sus producciones, pero no se imaginaban que el producto terminado iba a ser difícil de vender en el mercado tal como sucedió, provocando una crisis económica jamás vista desde la Segunda Guerra Mundial.

El 11 de marzo la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró el Covid-19 como pandemia, Italia ordenó el cierre de todas las tiendas en el país excluyendo las de primera necesidad. En España el 14 de marzo, el Presidente de España, D. Pedro Sánchez, declara el estado de alarma, medida excepcional que supuso que España adoptara soluciones extraordinarias como la suspensión de toda actividad no esencial y el confinamiento de toda su población. A lo largo del mes el resto de los países europeos como Francia, Alemania y Reino Unido ante el temor al contagio que suponía el coronavirus tomaron la misma decisión.

A finales de mes las prevenciones llegaron a otros países del mundo. Las empresas tras haber competido por relocalizar la producción con esos nuevos proveedores para lograr salvar la colección de primavera-verano se encontraron con la compleja situación de una pandemia mundial donde todo el mundo estaba aislado en su casa y los locales cerrados por lo tanto ese producto fabricado iba a ser muy difícil de vender, por lo que muchas empresas anularon los pedidos dejando a estos fabricantes en una situación altamente complicada. Portugal en cambio parcialmente supo rehuir el golpe. Entre enero y septiembre, las importaciones españolas de moda procedentes del país se impulsaron un 2,4%. («*Têxteis conseguiram em 2021 o melhor ano de sempre nas exportações*», 2022). De hecho, Portugal como apunta Riaño (2020), fue el único de los diez mayores proveedores de moda de España que incrementó sus ventas y el único del top 20 junto con Myanmar.

Estas cancelaciones se debieron a que tanto el consumo interno como las exportaciones textiles de estos países cayeron a límites insospechados. En nuestro país según informa el portal especializado Moda.es en su *Informe Económico de la Moda en España 2021* que recoge los datos del ICEX, las exportaciones españolas de textil, confección y cuero y calzado bajaron un 18,5% en

2020 , hasta 17.432 millones de euros³, se trató de la caída más importante desde el 2000 registrada, tras haber batido su récord histórico en 2019, con un valor de 21.387 millones de euros, las exportaciones españolas de moda volvieron en 2020 a niveles de cinco años atrás. En abril⁴, se experimentó el desplome más significativo del 70,9% respecto al año anterior. Le siguió un descenso de más del 50% registrado en mayo, mientras que en marzo la caída de las exportaciones de textil, confección y cuero y calzado fue del 37,6% con relación al mismo mes del año anterior.

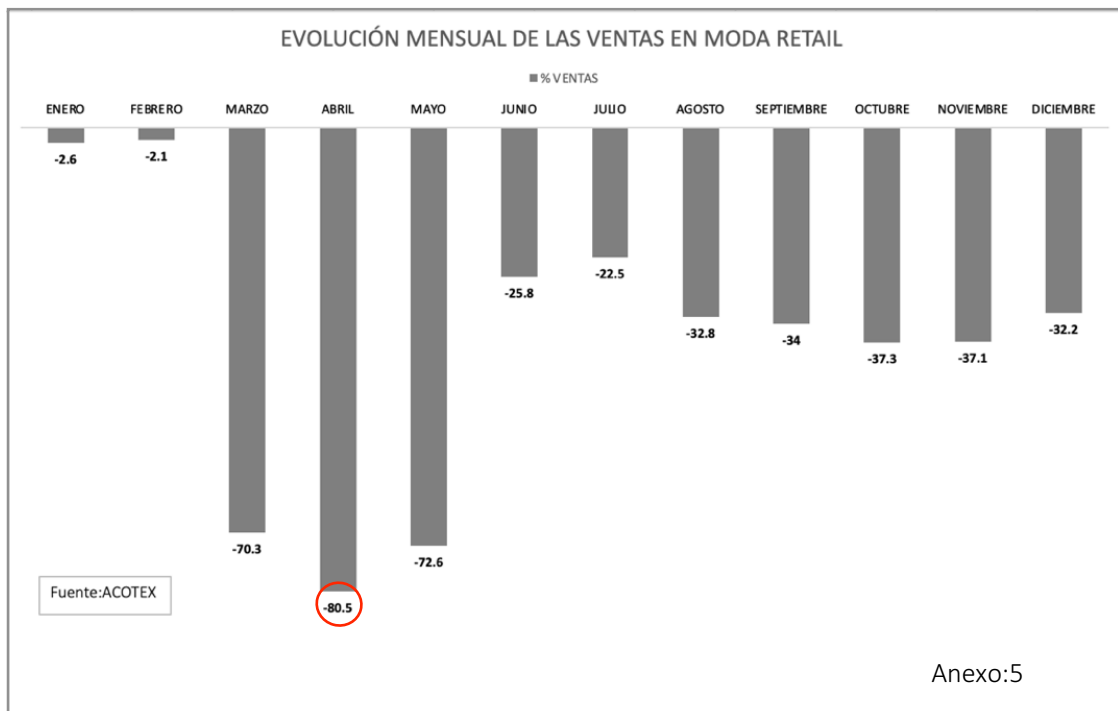


³ Ilustración. Exportaciones 2011-2020. Textil, confección y cuero y calzado.

⁴ Ilustración. Exportaciones 2020. Textil, confección y cuero y calzado.

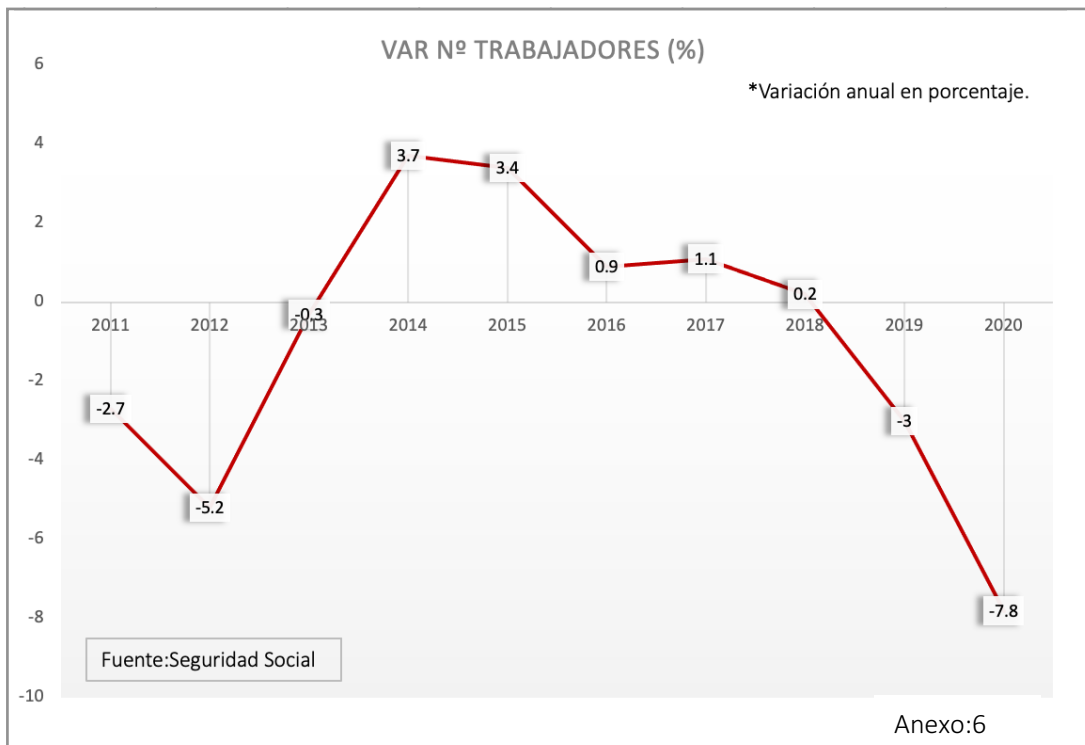
Todo ello contribuyó a que las importaciones de los productos textil, confección, cuero y calzado se contrajeran. En nuestro país, por su parte, las importaciones de estos productos disminuyeron en 2020 un 12,2%, hasta 24.005 millones de euros, el valor más bajo desde 2014.

Durante el mes de abril mientras China iba paulatinamente saliendo de la crisis, la mayoría de los países del mundo seguían confinados. La industria textil y de confección en Europa preveía pérdidas de más del 50% en el 2020 con el correspondiente cierre de tiendas y negocios. Ante esta situación las empresas europeas y americanas tuvieron que tomar medidas como el recorte de gastos y pedir créditos para tratar de paliar las pérdidas tan grandes que la crisis del coronavirus iba a producir. Según los datos provistos por el informe *El comercio textil en cifras*, elaborado por la Asociación Empresarial del Comercio Textil, Complementos y Piel (Acotex; 2020), en España el conjunto del comercio de moda experimentó un desplome de las ventas jamás visto hasta el momento del 41,3% en 2020, en concreto según los datos registrados en el barómetro de Acotex en abril se produce la caída más drástica del año con 80,5%.⁵



⁵ Ilustración. Evolución mensual de las ventas en moda retail

No solo las ventas se vieron alarmantemente perjudicadas sino también el número de trabajadores de la moda. Según los datos de la Seguridad Social en el sector moda se redujo un 7,8% el número de empleados con 126.594 trabajadores en diciembre de 2020 en comparación con los 137.358 afiliados del 2019. Es interesante señalar el grado de magnitud que ha tenido esta crisis comparándola con la de 2012 cuando se registró una caída del 5,2%⁶ como se ve en la gráfica.



En Europa a finales de abril países como Alemania e Italia comenzaron a reabrir sus comercios, pero con unas medidas excepcionales. En España tiene lugar el plan de desescalada que permitió la reapertura de tiendas de 400 metros cuadrados. Otros países como Estados Unidos y Francia no abrieron sus negocios hasta mayo y Reino Unido hasta junio. En estos momentos el Fondo Monetario Internacional ya se atrevía hablar de una caída del PIB del 3% desencadenado una recesión y una desaceleración del crecimiento anual. Durante el mes de mayo la actividad económica gradualmente comienza a resurgir. La gente, aunque con miedo vuelve a las calles sin olvidar en ningún momento las medidas de seguridad, por ello, las tiendas y muchos negocios tuvieron que realizar una serie de cambios para adaptarse a estas medidas como mamparas de separación, cierre de los probadores, la desinfección de las prendas y de los locales.

En el mes de junio se fue poco a poco recuperando la normalidad, en España el 21 cesa el estado de alarma, nada era como antes, pero al menos los ciudadanos podían salir a la calle, se permitió

⁶ Ilustración. Variación del número de trabajadores.

la reapertura de nuevos negocios hasta llegar a abrir centros comerciales y macro tiendas, pero con limitación de aforos. A estas alturas del año ya se puede apreciar las consecuencias económicas de esta crisis sanitaria, el monstruo Inditex que hasta ahora había mantenido su plantilla de trabajadores decide el cierre de 1.200 de sus tiendas hasta 2021.

Con la llegada del verano se produce la reactivación de la economía en gran parte del mundo, los Gobiernos promovieron el producto y turismo nacional. En España este se vio muy afectado tan sólo 2,5 millones de turistas extranjeros llegaron en julio, un 75,1% menos que en el mismo mes del año anterior, y en agosto llegaron sólo 2,4 millones, un 76% menos, esto supuso un parón para nuestra economía y la industria de la moda se vio directamente afectada ya que el flujo de turistas es una fuente de ingresos crucial para el sector.

Europa tuvo que reaccionar así en julio se optó por llevar a cabo un acuerdo para activar la recuperación, se aprobaron 390.000 millones de euros para incentivar la economía, parte de esas ayudas fueron destinadas al sector textil en concreto. Tras el verano llegó la segunda ola del coronavirus, durante el mes de octubre los países tuvieron que volver adoptar medidas restrictivas para poder frenar el virus. En España el gobierno declaró el segundo estado de alarma, todo esto supuso otro duro golpe para la economía y para la moda española si a la situación anterior se le suma el hecho de que Francia, el mayor cliente de moda española, también cerró todo el comercio no esencial.

5.Efectos de la situación económica actual en el sector textil.

“El aleteo de una mariposa en Brasil puede producir un tornado en Texas” (Lorenz; 1972). Resulta en el contexto mundial actual, algo absurdo y completamente irracional pensar en la industria de la moda como si de un oasis se tratara, inafectable excepto por ella misma, la realidad es sin embargo que nos encontramos en una economía globalizada, un mundo interconectado dónde las industrias y sectores no se encuentran aislados, sino que se afectan y retroalimentan. No solo lo anterior, sino que además los mismos se encuentran influidos por una gran variedad de factores macroeconómicos que producen un efecto mariposa en las industrias: “La subida de los precios del petróleo en China puede afectar a la industria de la moda en España”.

Por todo ello resulta imprescindible plasmar en las posteriores líneas como se ha venido dando la afección de la situación global a la industria de la moda, iniciando por la incidencia pandémica hasta hoy día.

El COVID supuso un parón económico mundial, un confinamiento general que afectó a todas las industrias, lo anterior incidió directamente en la producción, en el precio de los insumos, se produjo una crisis de demanda, aumentó el paro, afectó a los mercados financieros sobre todo mediante el impacto en aquellas empresas que no contaban con grandes márgenes de liquidez, afectó a los presupuestos estatales y un largo etc. Todo esto se tradujo en un impacto en la industria de la moda que redujo sus ingresos globales en aproximadamente un 20% (Imran, y otros, 2021).

A nivel estatal, durante el COVID los expertos hicieron previsiones, esperaban que tras la pandemia recuperaríamos la normalidad, el Banco Central Europeo dejó subir a los países su techo de deuda alcanzando niveles en muchos casos nunca vistos antes, llegando a alcanzar datos de deuda pública por encima del 100% del PIB en muchas economías.

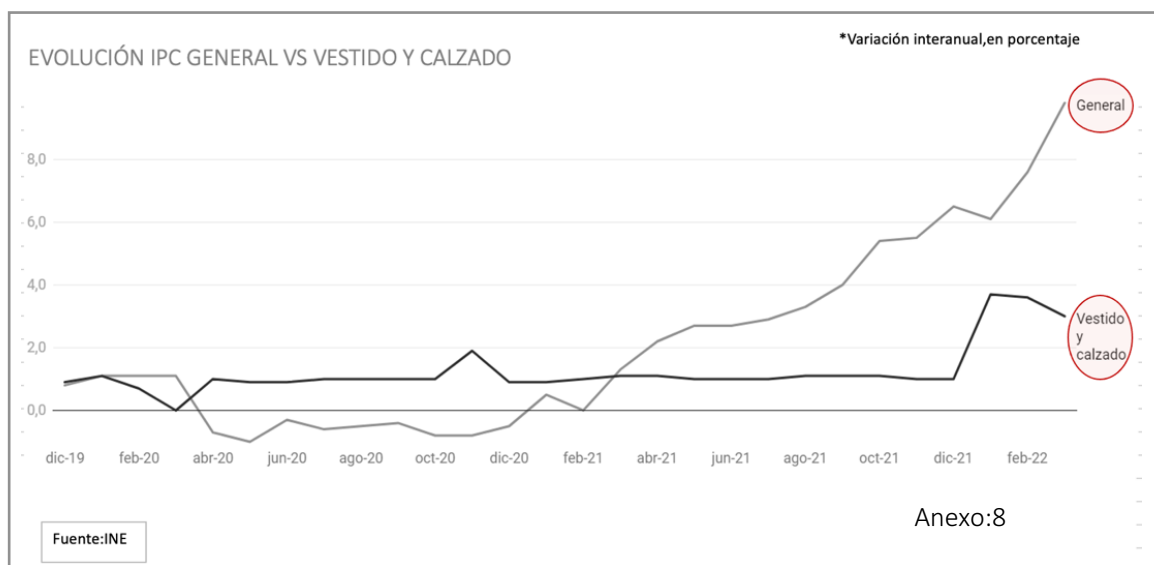
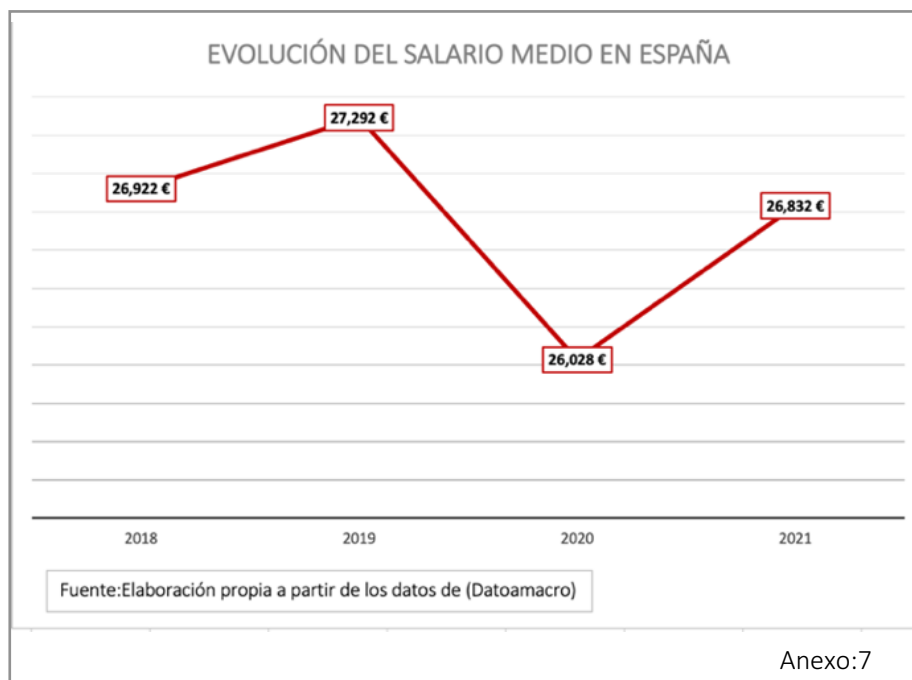
Esta situación esperaba paliarse mediante la recuperación económica post pandemia. Sin embargo, nos encontramos hoy día ante otra crisis producida por el conflicto bélico que acontece entre Rusia y Ucrania, que ha afectado directamente al precio del crudo, así como al de otras materias primas e insumos como el cereal. De la misma forma de manera indirecta se afectan todas las industrias debido al aumento en los costos de transportes derivados del aumento del crudo, si a esto le sumamos el abuso de políticas de gasto que comentábamos en el párrafo anterior; todo ello genera temor a una situación de estanflación, la cual se define como “situación de estancamiento económico, con aumento del paro y de la inflación” (RAE; 2022). Esto se ve reflejado en el reciente incremento de tipos de la Reserva Federal de Estados Unidos (FED), cuyo objetivo es intentar reducir la inflación.

¿Cómo afecta todo esto a la industria de la moda? La situación descrita podría afectar de diversos modos:

1. Impacto por pérdida de poder adquisitivo: El salario medio en España aumentó un 3,09%⁷ en 2021 (Datosmacro, 2021). Sin embargo, el salario real ha disminuido, dado que el dato de inflación fue de un 8,03%⁸ en el mismo año. Por lo tanto, el poder adquisitivo real de la gente disminuye lo que podría dar lugar a una disminución del consumo en la industria de la moda o a una variación de hábitos.

⁷ Ilustración. Evolución del salario medio en España

⁸ Ilustración. Evolución IPC general vs vestido y calzado (Instituto Nacional de Estadística, 2022)



- Impacto directo en precios por aumento de insumos: La afección directa a la industria por el aumento del precio del crudo y otros insumos , afecta directamente a los precios de los productos dentro de la industria, al aumentar los costes de producción y distribución ; si observamos la variación del Índice de precios al consumo (IPC) vemos como el subgrupo de la moda y vestido que representa un 6% de la canasta familiar (En España) tiene menor impacto que el grupo general (afectado por subida directa de gas), sin embargo, existe una subida que, aunque sea relativamente menor ha de ser considerada.

Con lo expuesto concluimos y remarcamos la gran afección del curso de la economía mundial a la industria y con ello la importancia de que las empresas sean conscientes y sobre todo estratégicas ante el devenir de la situación macroeconómica, en este momento incierta. No solo a nivel producto, que, por supuesto también ha de adaptarse, si no a nivel balance, ratios de

liquidez, financiación de los mercados de capital, ratios de endeudamiento y todo aquello que pueda afectar indirecta o directamente.

6.Principales cambios en la industria de la moda a raíz del covid-19.

6.1. Sostenibilidad.

La sostenibilidad se define como la habilidad de nuestra sociedad humana para perpetuarse dentro de los ciclos de la naturaleza, definición The Natural Step (TNS) de 1992. Los humanos consumimos los recursos de la naturaleza a un ritmo más alto del que esta es capaz de reponerlos y además generamos residuos y polución a un ritmo más alto del que la naturaleza puede absorberlos. La cantidad de recursos naturales que necesitamos para mantener este estilo de vida es desproporcional con la biocapacidad de la tierra, es decir, la huella ecológica es cada vez más y más grande.

Un producto tiene un ciclo de vida, “ciclo” significa círculo, forma circular, sin embargo, solemos verlo desde una perspectiva lineal. Por ejemplo, compramos una camiseta y satisfacemos nuestras necesidades y ahí se acaba el planteamiento. El modelo de moda rápida hace que aumente el consumo debido a su bajo coste no tanto económico sino psicológico. Estos productos son tan baratos que se pueden tirar sin pensar en ello, sin embargo, la moda no debería ser considerada como algo desechable. La realidad es que año tras año toneladas de ropa acaban en la basura. Somos una sociedad muy activada por la cultura de usar y tirar en la que las prendas se desechan cada vez más rápido incluso antes de haber producido la satisfacción al consumidor.

Nuestras prendas cada vez son más baratas, siguen modas cada vez más rápidas y cada vez se produce y se vende más ropa. Al haber tanta oferta con precios cada vez más competitivos, esto está indirectamente desvalorizando el producto moda. Los clientes están dispuestos a pagar ochocientos euros por un iPhone, tener un móvil de esa marca simboliza estatus, poder adquisitivo. Aunque hay numerosas marcas de alta gama de ropa con precios altos, la moda fast fashion año tras año está ganando peso, la gente no busca precios elevados o altas calidades sino un producto “fashion” novedoso que esté a la moda durante un periodo de tiempo y que va a ser sustituido por la siguiente tendencia.

Un pantalón vaquero desde su fabricación hasta su punto de venta puede llegar a pasar por ocho países diferentes: se diseña en Italia, se cultiva en India, se hila en China, el tejido se lava, blanquea y tiñe en Filipinas, se confecciona en Guatemala, se etiqueta en Estados Unidos, se vende en España y finalmente, después de su primer uso, acaba en un mercadillo de Uganda. (Salcedo;2014)

Sin embargo, el requisito fundamental del modelo “fast fashion” (moda rápida) es la rapidez, el cambio, el tiempo, ya que tan solo transcurren 18 días desde que se realiza la orden de producción hasta que la prenda está en tienda (Salcedo; 2014).

La situación que hemos vivido ha provocado que los consumidores se cuestionen más la trazabilidad del producto dónde está producido, cómo y por quién. Antes del COVID la sostenibilidad ya estaba a la orden del día y tenía una gran importancia, los consumidores están más informados que nunca y valoran la transparencia. El COVID ha supuesto que se replanteen lo que consumen. Tras un estudio con encuestas que realizó la empresa consultora McKinsey & Company (2020) se detectó que el 65% de los consumidores planean comprar artículos de moda más duraderos, el 71% piensa mantener los artículos que ya tienen por más tiempo y, además, el 57% está dispuesto a reparar artículos para prolongar su uso. Por otro lado, en ese mismo estudio, se afirma que el 67% de los consumidores es consciente de la escasez de recursos naturales debido a la crisis del Covid-19 y el 65% afirma que tendrá una mayor conciencia sobre las repercusiones de su consumo general en la “nueva normalidad”. Según otro estudio realizado por otra empresa consultora, en este caso Capgemini (2020), un 79% de los consumidores están cambiando sus preferencias de compra adoptando estándares de sostenibilidad.

En cada uno de los eslabones de la cadena de valor se debería tener en cuenta la sostenibilidad; por ello creo que la logística ocupa un papel muy importante para mejorar el sistema. Otro objetivo de la industria es reducir los volúmenes, darle más valor al producto e intentar desperdiciar menos materia prima durante el proceso de fabricación. Como apunta Rick Ridgeway (2020), Vicepresidente de Compromiso Público de Patagonia “las métricas que usamos para medir la salud de nuestros negocios también deben incluir la salud de nuestro planeta. Todos nosotros tenemos que duplicar la sostenibilidad, reducir los impactos ambientales y aumentar la justicia social”.

La mayoría de las empresas tienen como objetivo principal salvaguardar sus recursos y salir a flote después de esta situación tan complicada. Encarando numerosos retos desde mantener el flujo de efectivo, hacer frente al aumento de costes, decidir dónde llevar a cabo la producción y gestionar bien el inventario. Según se detalla en el informe “Reconstruyendo una industria de la moda más sostenible después de COVID-19” (2020) realizado por Boston Consulting Group (BCG) junto con la Coalición de Ropa Sostenible (SAC) un grupo de más de 250 marcas y Higg Co (una empresa tecnológica), la sostenibilidad se ha convertido en un requisito básico sobre todo en las prendas de vestir, calzado y textiles. Esta crisis de salud global ha provocado un aumento de demanda en productos relacionados con el bien común, la confianza y el bienestar sobre todo en aquellas categorías que se consideran cercanas al cuerpo. Por ello, también van a primar la durabilidad y la calidad del producto ya que el cliente cada vez es más crítico, mide, analiza y

compara calidades, precios, marcas y valores. Este es uno de los principales motivos por el cual las empresas de moda tienen que apostar por la sostenibilidad de lo contrario quedarán relegadas. Como bien señala Kate Heiny (2019), Director de sostenibilidad de Zalando SE (una tienda de moda en línea alemana especializada en la venta de zapatos y ropa para mujer, hombre y niño): “Vemos un vínculo claro entre la sostenibilidad y el éxito comercial continuo. Nuestras ambiciones de sostenibilidad nos ayudarán a adelantarnos a la demanda de los clientes después de esta crisis provocada por el coronavirus. Tanto nuestra base de clientes actual como la futura piden opciones más sostenibles en la moda.”

Las empresas han reducido el volumen de producción, se espera un consumismo más consciente. Muchas empresas sobre todo de “fast fashion” (moda rápida) tienen una oferta muy variada, con muchos modelos diferentes, marcas, submarcas, colecciones y temporadas por ello simplificar y apostar más por los productos de continuidad es una de las posiciones que muchas firmas están tomando. En una encuesta realizada por McKinsey & Company (2019) a 64 ejecutivos de abastecimiento se destaca que gracias a las innovaciones tecnológicas en procesos, materiales y comunicación las empresas pueden transformar su abastecimiento hacia uno más sostenible. Esta idea se sostiene principalmente en cuatro pilares: 1. Adoptar materiales sostenibles; 2. Apostar por la transparencia y la trazabilidad; 3. Convertir las relaciones con los proveedores en alianzas estratégicas, y finalmente, 4. Reinventar las prácticas de compra.

Algunos de los factores que no facilitan el uso de materiales sostenibles son la disponibilidad de estos, su coste y conseguir mantener la calidad y durabilidad del producto. Michael Preysman,(2018) fundador de Everlane (un minorista de ropa que apuesta por la transparencia en todos sus procesos)describe: “Antes los mayoristas y los distribuidores decidían qué se vendía. Ellos fabricaban y la gente compraba. La tendencia se ha invertido. Ahora son los consumidores los que controlan el proceso. Es un escenario totalmente distinto”

Aunque se habla mucho de sostenibilidad y cada vez los clientes tienen mayor concienciación y demandan productos más ecológicos. El cambio debe ser paulatino en el tiempo. Para que estos cambios poco a poco se vayan reflejando en la sociedad, tiene que partir desde la raíz, desde la educación de lo contrario el cambio no va a perdurar en el tiempo.

6.2.E-commerce.

Si algo se ha visto beneficiado por la situación que hemos vivido los últimos años ha sido el comercio online, con un crecimiento exponencial. Mientras el mundo estaba parado y las tiendas cerradas, el canal online era la única vía mediante la cual las empresas podían seguir adelante. A medida que se fueron reabriendo los espacios físicos y reduciendo las restricciones las personas

seguían teniendo miedo al contagio y eran reacias a aglomeraciones grandes de gente y a las esperas. Todos estos factores seguían incentivando el uso de este canal.

Los artículos moda durante 2021 en el comercio B2C "business to consumer" (empresas dirigidas al consumidor final) fueron los productos más comprados mediante el canal online con un 72%, seguido del ocio, calzado y complementos. El comercio electrónico también proporciona el acceso a una mayor oferta con cada vez plazos de entrega más cortos. Por ello, durante el 2021 la categoría de producto con mayor porcentaje de venta online es la moda seguida de la compra de entradas, música, libros... y en tercer lugar la categoría de calzado y complementos. (Orús;2022)

El peso de los dispositivos móviles y tablets va aumentando, un dato a destacar y que afecta directamente a la omnicanalidad de las empresas, es que, durante 2021, los productos moda han sido la categoría con mayor porcentaje (55%) en compras vía online desde dispositivos móviles o tablets, seguido del ocio (53%) y en tercer lugar calzado y complementos con un 46%. (Statista;2021)

Según el informe de compras online en España (2021) elaborado por el Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (ONTS), el 73,7% de internautas que compró online durante 2020, adquirió productos que antes compraba habitualmente en tienda física. El 71,6% de internautas que compran online consideran que la pandemia ha modificado sus hábitos de compra y consumo online. Estos cambios conductuales son mayores entre las mujeres con un 77,1% frente al 65,9% entre los hombres. Los datos revelan que el 64,1% de internautas compra más a través de Internet a raíz del COVID. El 82,1% afirma mantener estos nuevos hábitos de compra a largo plazo incluso cuando recuperemos la "normalidad". Los artículos de moda tienen la posición número uno en el ranking de productos más comprados de forma online. A ellos se han sumado productos como comida a domicilio, de alimentación, bebidas y limpieza de hogar. Sin embargo, la ropa, el calzado y complementos también son la categoría de bienes y servicios con el porcentaje de devoluciones en compras online más alto (48%). Las devoluciones juegan un papel crucial en el proceso de compra, sin ellas no habría el mismo volumen de ventas. Por ejemplo, es común comprar un mismo pantalón en tres tallas distintas y así superar el coste mínimo para que el envío sea gratuito y además poder probar las prendas en casa y decidir con cuál te quedas y posteriormente proceder a la devolución. Por lo tanto, para que el modelo online funcione es esencial que el proceso de devolución sea sencillo. De lo contrario, la experiencia de compra sería mucho más negativa repercutiendo sobre las ventas. Esto como bien explica Linda Dauriz en una entrevista para McKinsey & Company (2021) hay dos direcciones predominantes por parte de las empresas que a su vez son antagónicas. Por un lado, hay marcas que deciden vender completamente sobre una base de venta y devolución lo que se traduce en una sobreproducción.

Corriendo el riesgo de sobre estocarse. Por otro lado, hay marcas que prefieren una producción más moderada y trabajar bajo demanda.

Muchas empresas como Amazon incluso valoran a la hora de las devoluciones si le es más rentable recoger el artículo, almacenarlo y enviarlo o si por el contrario prefieren que el cliente se quede con él y simplemente proceder al envío de uno nuevo. Empresas como el Corte Inglés tienen muy en cuenta la posventa, los consumidores tienen un plazo de 12 meses para realizar la devolución. Cada vez es más común que la gente compre productos sabiendo con antelación que algunos de ellos van a ser devueltos para así asegurar la talla, el color, la calidad, ect.

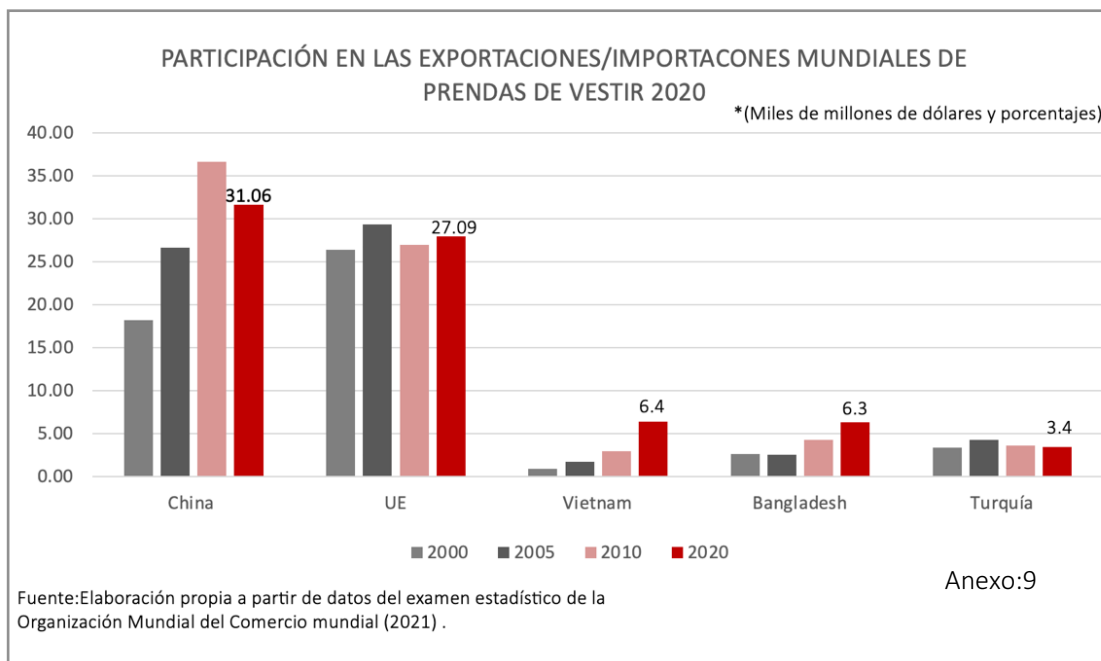
Esto tiene grandes repercusiones para las firmas ya que los costes en transporte son muy altos y sin duda tiene un impacto directo en la sostenibilidad. Muchas empresas con el COVID aumentaron los plazos de devolución, una medida tomada para asegurar a los clientes margen para poder decidir si quedarse con el producto o no. La calidad, la durabilidad, el diseño de la prenda es muy importante pero los intangibles son igual o incluso más. Es esencial cuidar la experiencia de compra y un punto muy importante y valorado es la posventa.

Entre los principales motivos por el cual los consumidores prefieren comprar de forma online se encuentran la comodidad con un 80,7 %, la rapidez y el ahorro de tiempo un 49,7 % y obtener precios competitivos 47,3 %, seguida esas tres principales razones también se encuentran otras como: evitar aglomeraciones, optar a mayor variedad de productos y servicios, la facilidad para comprar y obtener información, acceso a ofertas y promociones etc. El cliente busca que el proceso de compra sea sencillo, considerándolo como el aspecto más importante. (ONTS,2021) Las compañías que entienden como los clientes utilizan los nuevos medios en su toma de decisiones de compra pueden desarrollar estrategias de comunicación que apoyen a sus clientes en cada etapa del proceso de compra.

Una estrategia de negocio digital es crucial pero debe ir apoyada de un plan de marketing digital, el marco SOSTAC, desarrollado por Paul Smith (1999), resume las diferentes etapas que deben estar involucradas en una estrategia de marketing, desde el desarrollo de la estrategia hasta su implementación: estos cinco pilares son: la situación; ¿dónde nos encontramos ahora? los objetivos ; ¿dónde queremos estar? la estrategia ; ¿cómo vamos a llegar ahí? la táctica ; ¿cómo exactamente lo vamos a conseguir? la acción; ¿cuál es nuestro plan? y el control ¿cómo conseguimos llegar ahí?. Por ello, definir una buena estrategia de marketing digital es muy importante para ganar cuota de mercado estableciendo pautas claras evitando la duplicación de recursos.

6.3. La importancia de la logística.

“No encontrarás difícil demostrar que las batallas, las campañas e incluso las guerras se han ganado o perdido, principalmente, por la logística” (Eisenhower;2017). La industria de la moda es muy compleja y su cadena de valor está muy fragmentada con una alta dependencia de China. Según detalla “el examen estadístico del comercio mundial” (2021) realizado por la Organización Mundial del Comercio (OMC) este país es el principal exportador de textil, incluso durante la pandemia que vio reducidas sus transacciones llegó a alcanzar un 43,5% del total mundial y 31,6%⁹de ropa.



La deslocalización de los centros de producción y la distancia entre los distintos eslabones de la cadena de suministro suponen costes, tiempo, pérdida de flexibilidad y riesgos. La mayoría de los proveedores de las grandes empresas de moda se encuentran en China. La pandemia puso de manifiesto que aquellas empresas como Primark que dependen al cien por cien del gigante chino para su abastecimiento y que además trabajan con un modelo de distribución basado en grandes volúmenes se viesen en una situación altamente complicada sin capacidad de maniobra para gestionar la producción ,ya que la mayor fábrica de ropa de mundo cerraba sus fábricas y limitada sus envíos mientras que por el contrario firmas como Inditex que tiene una cadena de aprovisionamiento más diversificada le permitió solventar la situación mejor. Todo esto hizo reflexionar a la industria de la moda comenzando a apostar por un *sourcing* (aprovisionamiento) de proximidad, facilitando la flexibilidad, reduciendo los tiempos de compra y así evitando riesgos.

⁹ Participación en las exportaciones/importaciones mundiales de prendas de vestir 2020

Una de las empresas con mayor relevancia dentro de la *fast fashion* (moda rápida) es Inditex. Vende en 215 mercados a través de su red de 6477 tiendas y de su plataforma online. El 50 % de sus fábricas se sitúan en la proximidad a su sede central en Arteixo, trabajan con 1790 proveedores y 8756 fábricas en todo el mundo (Inditex en el mundo; 2022). El total de ventas que registraron en 2019 fueron de 28.286 millones de euros sin embargo debido a la pandemia en 2020 registraron 20.402 millones de euros en ventas. (Deloitte; 2021)

Su éxito se debe en gran parte a la logística y a la distribución de la empresa. Cuentan con un modelo híbrido. Por un lado, aquellos productos más complicados y sensibles en el tiempo optan por producirlos usando una red más arraigada y próxima. Por otro lado, aquellas series de productos de continuidad optan por hacerlos en la lejanía (Ferdows;2009). De esta manera consiguen bifurcar su red de proveedores minimizando riesgos y permitiéndoles ser más flexibles.

Muchas empresas suelen tomar la decisión al revés, produciendo internamente productos más básicos y subcontratando los complicados, pero para conseguir la ventaja competitiva en el mercado y a su vez reducir los riesgos el modelo híbrido, dinámico y flexible es la mejor carta. Inditex consigue una simbiosis entre su estrategia comercial y sus procesos operativos. Gracias a su alta integración vertical consigue comercializar un producto en muy poco tiempo. Trabajan con un modelo de producción conocido como *just in time* (modelo de producción muy corto desde la orden de fabricación hasta que el producto está en tienda altamente flexible, por ello, la traducción literal es: "justo a tiempo") manteniendo una gran parte de su producción de forma interna permitiéndoles flexibilidad en el ajuste de sus temporadas.

Todos los eslabones de la cadena de valor están altamente integrados facilitando así las decisiones y una constante adaptación a la situación operativa. De esta manera consiguen administrar la compañía con un bajo nivel de inventario. Debido a sus numerosas entregas de prendas en las tiendas y a ese dinamismo constante de cambio en el producto consiguen crear el valor de escasez y exclusividad permitiéndoles vender más producto a precio completo. Su modelo es muy dinámico y basado en una previsión de la demanda continua, no se trata de desarrollar y diseñar toda la colección de golpe y luego pasar a la compra, sino que es un proceso continuo.

Inditex es considerada a nivel logístico como una de las empresas más pioneras. El 17 de julio de 2014 implantaron la tecnología RFID en sus tiendas. Según un artículo publicado en la página oficial de Inditex (2014), "este sistema tecnológico permite la identificación única de cada prenda a través de ondas de radiofrecuencia que se graba en un chip dentro de la alarma, lo que proporciona una mayor agilidad en la distribución y una mayor precisión en la gestión de las prendas en las tiendas, proporcionando una mejor atención al cliente. El sistema de RFID codifica

cada prenda en los centros logísticos”. Con este procedimiento se consigue que cuando el producto llegue a las tiendas se sepa con exactitud qué artículos se deben reponer. También facilita mucho los movimientos entre tiendas, el manejo eficiente del inventario, todo ello se traduce en una eficacia de ventas, ofreciendo un mejor servicio al cliente, aportándole información precisa sobre la disponibilidad del producto en todos los canales.

En 2020 los resultados del ejercicio superaron los 20.402 millones de euros en ventas teniendo en cuenta que el 100% de sus tiendas estuvieron cerradas. El canal prioritario fue el online, las ventas crecieron un 77% alcanzando los 6.600 millones de euros. La empresa cuenta con un sistema de gestión de inventarios (SINT), el cual permite la integración entre el inventario del canal físico y el online como si de un gran almacén se tratase. Esto proporciona una gran ventaja a nivel logístico y de distribución permitiendo enviar el producto al cliente desde el sitio más cercano reduciendo así los costes y el tiempo de entrega, 46 millones de pedidos fueron redistribuidos con este sistema lo que se tradujo en una facturación de 1.155 millones de euros. Pablo Isla destacó: “Disponer de esta tecnología y de estas capacidades ha sido crítico durante los períodos de confinamientos y cierre de tiendas, sobre todo en momentos en que hasta el 88% de ellas estaban cerradas al mismo tiempo”

Otra empresa española que intentó mediante la logística respaldar las pérdidas debido a los cierres de las tiendas físicas fue Tous. Intentaron adaptar su modelo potenciando el canal online, mejorando la página web, incorporando el servicio de asesoramiento a través de citas online para conseguir cubrir las necesidades de los clientes.

Para que el canal online fuese competitivo, fue crucial mejorar los tiempos de entrega, el *ecommerce* tuvo un incremento del 72% representando un 20% de la facturación de la compañía en 2020 frente al 8% en el 2019(Tous;2021). Antes del COVID las tiendas si necesitaban algún producto solicitaban el stock a central. También tenían la posibilidad de poder ver en el sistema el stock de todas las tiendas, pero en caso de necesitar un producto de alguna de ellas se procedía de la siguiente forma: la tienda veía el artículo que necesitaba en otra, la que lo poseía lo enviaba a central y luego desde central se procedía al envío a la tienda que lo solicitaba, de esta manera se dibujaba un triángulo pero para simplificar el proceso, en 2020 se permitió que los movimientos se realizarán de tienda a tienda sin necesidad de pasar por central.

6.3.1. Beneficios de la digitalización.

La verdadera transformación digital se trata de transformar organizaciones enteras en lugar de que trabajar en proyectos digitales aislados e individuales (Kane et al., 2015). La digitalización permite personalizar las campañas de marketing, la venta cruzada, prever futuros productos de éxito, dar apoyo a las promociones, establecer precios, prever la demanda, analizar la eficacia de ventas en base a distintos criterios, personalizar la experiencia de compra, contribuir a la mejora de la logística, encontrar puntos calientes de manera geográfica.

A nivel de producción ayuda a la administración de los recursos, a los análisis de calidad. A nivel logístico y de distribución permite numerosos avances desde la optimización del inventario, crear redes y rutas eficientes, hacer simulaciones y poder pronosticar y evaluar el mercado para adelantarse a él o adaptarse con la mayor rapidez. También facilita el monitoreo del entorno y detectar posibles riesgos, permite un almacenamiento más controlado, más preciso y así conseguir aumentar el rendimiento y la eficacia.

El desarrollo digital en la industria de la moda va a permitir que en los próximos años las devoluciones de las prendas que compramos online se reduzca considerablemente con todo lo que ello supone logísticamente para la empresa, ya que no habrá equivocaciones a la hora de elegir la talla de la ropa, gracias a que la digitalización va a conseguir que los análisis en las mediciones y los datos de los clientes relacionados con el tamaño y el ajuste de cada marca sea casi perfecto. (Linda Dauriz; 2021)

6.4. La tienda física

Durante el COVID el canal más afectado fue la tienda física, primero permanecieron cerradas y posteriormente por miedo al contagio muchos clientes evitaban y optaron por el canal online. Las prendas se debían desinfectar al igual que los probadores los cuales durante mucho tiempo también permanecieron cerrados. Todo esto complicaba mucho el proceso de venta. Sin embargo, cuando la situación empezó a mejorar la gente echaba de menos esa sensación de comprar en una tienda física inigualable e incomparable con el canal online. Si ya antes de la pandemia las pequeñas tiendas minoristas estaban sufriendo debido a la globalización, no pudiendo competir con las grandes multinacionales y el comercio electrónico, con el COVID el impacto fue exponencialmente mayor muchas pequeñas empresas cerraron.

La tienda física juega un papel muy importante en la experiencia de compra del consumidor ya que ofrece muchos estímulos sensoriales. Desde una parte visual jugando con la iluminación,

perspectivas, la distribución de la ropa en la tienda etc. El sonido, la música también afecta a la experiencia ya que puede hacer que el consumidor compre más o menos rápido. El olor también es un factor muy importante ya que por ejemplo muchas marcas trabajan con uno específico para que cuando el cliente entre en la tienda lo identifique con esa marca, de la misma forma que cuando entras en casa o hueles la prenda de un ser querido. Además, la tienda física permite al cliente tener un contacto directo con el producto para poder valorar los tejidos, la calidad, los cortes y poder probárselo sin necesidad de esperar a ser recibido. A su vez también posibilita tener un contacto directo con los vendedores los cuales le pueden ofrecer un asesoramiento.

Es fundamental para la imagen de marca de la empresa, las firmas buscan que las tiendas estén situadas en los puntos neurálgicos de las grandes ciudades, no se trata de tener muchas tiendas sino de tenerlas bien localizadas y que transmitan bien la identidad de la marca. Muchas empresas han decidido absorber puntos físicos, como por ejemplo Zara desde 2019 hasta 2021 ha cerrado 992 tiendas, el Corte Inglés también ha reducido su red física con el cierre de los centros situados en Burgos, Bilbao, Barcelona, Jaén, Murcia y sus icónicos centros de La Vaguada y Parquesur en Madrid. Desde 2017 hasta 2020 cerró 14 centros. El objetivo principal del cierre de tiendas físicas es invertir más en el canal online, en la logística y mantener los puntos físicos con más relevancia y mejor localizados que apoyen la estrategia.

Las marcas buscan una experiencia sin barreras, lo que se conoce como “omnicanalidad” intentando integrar lo máximo posible el canal online y la tienda física y que un canal apoye al otro y no se trate de un sustitutivo. Los hábitos de consumo han cambiado y las empresas deben adaptarse a ellos para poder satisfacer a sus clientes con una experiencia memorable. En muchas ocasiones los usuarios utilizan varios canales a la vez, combinando el físico y online en su proceso de compra. Desde leer un código QR en la tienda, reservar un probador a través de la app, guardar el ticket de forma digital al realizar el pago, reservar el artículo online y recogerlo en tienda, comprobar su disponibilidad en tienda... Paralelamente a los cambios conductuales de los consumidores las empresas han tenido que ir modificando y remodelando su oferta y modelo de negocio. Cada vez el consumidor está más informado e interconectado y esto se traduce en mayor poder, ejerciendo una presión sobre las marcas para poder satisfacer sus necesidades cada vez más complejas. El camino que lleva un consumidor cada vez es más laberíntico no se trata de un proceso lineal ya que en muchas ocasiones gracias a la omnicanalidad el cliente puede iniciar la compra en un canal y retomarla para finalizarla en otro. Esta nueva realidad donde los canales se solapan incluso se difuminan en el proceso de compra ha hecho que la tienda física también evolucione.

Empresas como Shein o Amazon que nacieron en el mundo online a medida que fueron creciendo abrieron puntos físicos ya que era un gran soporte para la venta. Desde poder recibir o devolver el producto, hasta poder tocarlo y verlo en persona.

Una de las modalidades de tienda física es la conocida "*flagship store*" el nombre procede de una terminología naval ya que "*flagship*" según define el diccionario de Oxford se trata "del barco principal en una flota de barcos en la marina". Un buque insignia o nave capitana es tradicionalmente la nave usada por el comandante en jefe de un conjunto de barcos de una escuadra naval, es la nave más representativa. Esta idea fue evolucionando hasta alcanzar otra afición de "el mejor o más importante producto, idea, edificio... que posee y produce una organización"

El mundo *retail*, tomó este término para referirse a sus tiendas más emblemáticas, también conocidas como "tiendas insignia". Su principal función es representar bien la imagen de marca de la firma por ello, suelen ser tiendas donde la parte visual cobra gran relevancia, con locales espectaculares, volúmenes grandes y espaciosos donde el diseño tiene un papel crucial. Algunos ejemplos de estas tiendas "flagship" son: Zara en Madrid(Plaza de España), Apple en Nueva York, Burberry en Londres , Nike en Nueva York,...

Otro tipo de tiendas que pueden ser muy rentables para las firmas son las "*pop up store*" conocidas como "tiendas efímeras". Muchas marcas deciden abrir tiendas en una localización específica durante un tiempo determinado para sacarle la mayor rentabilidad posible. Se pueden usar con distintos enfoques para promocionar la marca; analizar nuevos mercados y ver si el producto es competitivo; implementar una nueva estrategia de marketing; crear una experiencia de compra única y para testar un nuevo producto o liquidar el Stock. La localización y el tiempo de duración de estas tiendas juega un papel crucial. Por ejemplo, Chanel ha abierto una *boutique* efímera en el Marbella Club por segundo año consecutivo. Ibiza se convierte en el lugar idóneo de remarcables marcas como Louis Vuitton, Dior y Loewe para situar sus tiendas efímeras durante los meses de verano (Lores; 2022).

Otra ventaja de las pop apps es llegar a aquellos clientes *off-line* (consumidores que únicamente compran en tiendas físicas), un buen ejemplo de una multinacional que solo vende a través del canal online y ha implementado este tipo de tienda es Shein una startup china, considerada la tercera más importante del mundo y valorada en más de 100 mil millones de euros. Su estrategia está basada en un exhaustivo análisis de tendencias del mercado y es capaz de replicar los productos de mayor éxito de sus competidores a precios altamente competitivos. Con una capacidad de lanzar 6000 referencias de ropa cada día, ha abierto la primera "*pop up*" en Madrid en la calle Fuencarral durante tan solo 4 días. (Juste; 2022)

Antes de realizar una gran inversión y abrir una tienda con los riesgos que esto conlleva muchas empresas deciden abrir una “pop-up” a modo de tienda piloto para evaluar su rendimiento y así y así valorar si abrir la tienda indefinidamente o no.

Otra modalidad que cada vez está cogiendo más peso son los llamados “showrooms” donde el producto se expone, el cliente tiene la posibilidad de verlo en persona tocarlo y así analizar la calidad y sus características y decidir si comprarlo online o no. Gracias a ello, permite que la tienda no necesite un stock y simplemente sea una especie de escaparate para que el cliente pueda estar en contacto directo con ese producto.

6.4.1. Omnicanalidad.

Tres términos nuevos han sido creados para referirse a los compartimientos de compra nacidos a raíz de la destrucción de las fronteras entre canales. El “*showrooming*” se refiere al proceso de compra en el cual el consumidor ve el producto y lo analiza en la tienda física y después decide comprarlo mediante el canal online. Entre las ventajas están encontrar precios más competitivos y promociones. El proceso inverso en el cual el consumidor analiza el producto online y lo compra en la tienda física se conoce como “*webrooming*”, el cual permite tocar, sentir y textear el producto antes de comprarlo.

Por último, la combinación de los dos previos términos se conoce como “*boomerangromming*”. El término procede de la palabra *boomerang*, la cual se define como: “Arma contundente arrojadiza consistente en una pieza de madera curvada que, lanzada con movimiento giratorio, vuelve al punto de partida si no da en el blanco o choca con un obstáculo” (RAE). Por lo tanto, a modo metafórico se refiere a aquel cliente que utiliza varios canales hasta volver al de partida. Por ejemplo, tal vez el cliente vea el producto en tienda y luego haga una búsqueda online para compararlo con otras ofertas del mercado y finalmente vuelva a la tienda física para finalizar la compra.

Cada vez los modelos de compra son más complejos formados por más nodos, repetidas veces a lo largo de este trabajo se ha mencionado la importancia de la omnicanalidad, ya que es el presente y el futuro, cada interacción de los clientes en cada uno de los nodos del proceso de compra proporciona una información muy valiosa para las empresas permitiéndoles adaptarse a la demanda. En una sociedad cada vez más tecnológica e interconectada, implementar e integrar el canal digital en el establecimiento físico es esencial. La innovación de los procesos a nivel de servicio de la tienda permite mejorar la eficiencia operativa los servicios al cliente. Hoy por hoy existen numerosas tecnologías adaptadas a los espacios físicos:

El RFID (identificación por radiofrecuencia), - Es mucho más rápido y preciso que el sistema de código de barras proporciona mayor precisión del inventario, incrementar la productividad laboral, reducir los errores de distribución y mejorar el servicio al cliente.

Un claro ejemplo son las tiendas de Amazon-Go consideradas como uno de los formatos minoristas más innovadores hasta el momento cuenta con muchísima tecnología para que los clientes simplemente entren en la tienda, cojan el producto y salgan de ella sin tener que esperar en la fila.

Muchas empresas de *retail* han incorporado numerosas tecnologías a las tiendas físicas. A raíz del COVID, Zara aumentó el número de terminales de auto cobro, Nike cuenta en alguna de sus tiendas con el servicio “Instant Checkout” (perdido instantáneo) donde el cliente selecciona un artículo de la tienda, mediante la aplicación Nike lo escanea y lo paga con su tarjeta de crédito guardada. Consiguiendo que los clientes entren y salgan sin tener que esperar filas ni interactuar con ningún dependiente de la tienda. Marcas como Mac Cosmetics o el nuevo showroom de cosmética de Zara que ha abierto en Madrid en la Plaza de España cuentan con espejos de realidad aumentada donde los clientes se pueden probar virtualmente los distintos looks de maquillajes. Empresas como Timberland o Burberry han implementado probadores virtuales donde el cliente puede ver cómo le quedan las prendas. Otra tecnología muy útil en el mundo *retail*(comercio) es la “tecnología Beacon”, basada en el principio de transmisión Bluetooth Low Energy (BLE). La cual facilita la comunicación automatizada entre transmisores. Tiene numerosas aplicaciones, principalmente para llevar a cabo un marketing de proximidad. Ayuda a la omnicanalidad permitiendo conectar el punto de venta con las redes sociales también a la microsegmentación obteniendo una gran base de datos sobre tus clientes. Consiguiendo que la oferta sea mucho más personalizada haciendo que incremente la venta.

AR (realidad aumentada) mejora la experiencia de compra, lo que va ligado a la mejora del servicio y la satisfacción del cliente. Algunas aplicaciones de AR son las de maquillaje virtual que permiten al consumidor ver cómo quedan los productos en su rostro ofreciendo diferentes estilos e ideas. Otra gran aplicación son los desfiles con visión 360°. En un mercado que, apuesta por la omnicanalidad, la realidad aumentada puede ser de gran ayuda ya que une dos mundos “el real” y “el virtual”. La estrategia omnicanal integra por completo todos los puntos de contacto del consumidor y las fuentes de datos para brindarles una experiencia perfecta.

AR se traduce en facilidad, reduce fronteras y barreras, acceso a diferentes mercados, ahorra tiempo y aumenta el atractivo en la tienda física. Permite a las empresas reforzar el valor de su marca a través de la narración, cambiando la forma en que se crea, se ve y, en última instancia, se vende. Uno de los principales problemas del *ecommerce* es que el cliente no puede probar el producto, la realidad aumentada da solución creando un viaje sensorial increíble. Debido a la pandemia la población se ha adaptado cada vez más a las tecnologías, entre ellas el QR para leer el menú de un restaurante, todo esto ha facilitado la implementación de la AR en los mercados ya que los consumidores están más acostumbrados a ella. Un ejemplo es el escaneo de un código QR a través del móvil con el que se pueden superponer modelos 3D en espacios físicos. La falta de público obligó a firmas y diseñadores a replantearse la forma de los desfiles de moda, durante la pandemia en lugar del público sentado había televisores donde los asistentes estaban de forma virtual. Otro gran beneficio para la empresa al implementar AR es la oportunidad de diferenciarse de la competencia, tener mayor visibilidad e interactuar con el cliente y recibir *feedback* de este, llegando a más clientes y aumentando la lealtad. La realidad aumentada permite a los usuarios interactuar en un entorno 3D sin estar conectados físicamente.

6.5. Análisis de casos: Roberto Verino, Salvi Calzados, Walkaworld, Arneplant.

Debido a que en el mundo de la moda hay muchos tipos de empresas decidí analizar varias que tuviesen distinto modelo de negocio, un proveedor de plantillas, un fabricante de calzado, una marca de moda de ropa, para así conseguir distintos prismas del impacto del COVID en la cadena de valor de producto. Otro motivo de la elección fue la diferente capacidad de adaptarse a la situación. Arneplant desarrolló y comercializó un producto nuevo obteniendo beneficios, Salvi Calzados supo consolidar un producto que hasta ese momento había sido secundario, las zapatillas de estar por casa, mientras que Walkaworld se centró más en la ayuda humanitaria. La elección de Roberto Verino fue dar continuidad al producto en las próximas campañas, ya que vive de la venta directa al cliente.

Para ello realicé varias entrevistas guiadas de las cuales saqué la siguiente información:

6.5.1. Roberto Verino Difusión S.A.

Roberto Verino S.A. es una empresa de moda que nació en 1982, apuesta por la sencillez, la elegancia, la calidad y la atemporalidad. En una entrevista realizada para el periódico El Mundo, Roberto pone de relieve la importancia de lo esencial, señalando que el COVID le ha dado valor a la filosofía con la cual él define su modelo de negocio la "*slow fashion*" el término se usa para referirse como bien explica Kate Fletcher, considerada como una de las pioneras en defender este movimiento : "Es hora de reducir la velocidad y considerar el verdadero costo de elegir cantidad sobre calidad". Roberto en la entrevista defiende la misma idea:" La gente se ha dado

cuenta de que es mejor menos y bueno que mucho para usar y tirar. Como hay menos oportunidades de lucirlo, es más inteligente que lo que tengas te aporte para que seas más tú y que no que vayas igual que todos” Para el diseñador la clave de sus prendas es la calidad y el valor emocional de ellas.

Como destacué en el apartado de sostenibilidad, consumimos a un nivel más alto del que la naturaleza es capaz de responder. Durante la entrevista, Roberto desarrolla esta idea explicando que la gente debería consumir de una forma controlada ya que las materias primas son limitadas evitando entrar en una dinámica del usar y tirar. Apunta, “No es tener más, sino mejor”. Para él, el objetivo principal es” que las prendas no te disfracen, que te acompañen “esta idea la define como armarios emocionales en los cuales las prendas son piezas de tu vida.

Tras una entrevista ¹⁰guiada a Mar Araujo Lorenzo, directora de producto de Roberto Verino S.A., el COVID-19 tuvo dos impactos principales a nivel de colección:

Para poder salvar la primera campaña tomaron distintas decisiones. La Colección PV 19/20 cuando estalla el COVID estaba vigente en punto de venta. Se frenó en seco la venta, generando un exceso de stock sobre el que tuvieron que actuar para minimizar el impacto en la cuenta de resultados. Por un lado, se dio de baja la previsión de compra pendiente sobre el presupuesto.

Por el contrario, lo que no fue posible dar de baja por estar en curso de producción, se aplazó para la entrega de la próxima campaña. Con el stock ya distribuido, la parte de colección más atemporal con posibilidad de dar continuidad anual se mantuvo en los puntos de venta para reducir stock dedicado a venta en rebajas, siendo en este momento el canal online el prioritario para dar salida al stock de la compañía. Lo que supuso un crecimiento exponencial de este canal de venta.

Por otro lado, la colección OI 19/20 tuvo otro planteamiento. Sobre la compra ya lanzada tuvieron que anular o reorganizar los pedidos a la baja para ajustar la compra a la caída de demanda prevista en el momento. A nivel logístico supuso retrasos considerables en la fecha real de llegada de mercancía sobre la fecha prevista, lo cual tuvo un impacto directo en el punto de venta tanto en visual como en ventas.

Tuvieron que tomar decisiones precipitadas, pero que resultaron acertadas y necesarias como fue acogerse a un ERTE total en los primeros meses para convertirse más tarde en parcial, desafectando a puestos y departamentos necesarios en cada momento. Fue un esfuerzo por parte de todos para que aun en esa situación de reducción todo pudiese salir adelante.

¹⁰ Anexo 10. Entrevista Roberto Verino SL.

Conseguieron darle salida al stock, gracias a su tipo de distribución ya que este contempla un modelo de producción inicial con posteriores ajustes según la demanda lo cual les permitió moldearse a la situación y evitar así tener los almacenes llenos, excepto el propio stock ya distribuido en los puntos de venta. Una política adoptada por la mayoría del sector textil para darle salida a ese stock sin desvalorizar el producto fue darle continuidad a la siguiente temporada, lo que también ayudó a generar descubiertos en el punto de venta por el retraso que COVID generó en la logística.

El covid-19 no supuso un aumento de coste en la producción de manera inicial, incluso se consiguieron rebajas en los precios a cambio de retirar la mercancía del proveedor. A medida que fue transcurriendo el tiempo si aumentaron los costes como el transporte sobre todo en el segundo año de la pandemia.

Se respiraba incertidumbre por la situación general tanto laboral como personal. Se apostó por el teletrabajo con un 80% y políticas como ERTES, reducción de jornada...El principal problema al que se enfrentaron fue la caída de venta y lo que ello significó al ser una empresa que vive única y exclusivamente de la venta, cayendo ésta en picado.

A la siguiente pregunta que le realice: ¿Hubo algún cambio o modificación de proveedores o relocalizasteis algún factor en la producción? Mar contestó:” Supuso un desplazamiento a cercanía para tener mayor flexibilidad en la cadena de suministro abaratando costes de transporte que compensaba los costes mayores de fabricar en cercanía. También hubo escasez de materia prima sobre todo en pieles o tejidos más específicos.”

Hoy en día los impactos del covid-19 que siguen permanentes en la empresa son principalmente el crecimiento de la venta online, el cual se vio altamente favorecido ya que durante la pandemia era la única vía de compra. Otro de los cambios ha sido la admisión de teletrabajo, tener menor dependencia de la lejanía y cambios en el modo de comunicación interna. Se puso a disposición de todas las empresas los créditos ICO (préstamos a cargo del Estado) y gracias a ellos se pudo solventar en parte la dura situación.

Otra consecuencia fue un crecimiento de familias que se adaptan más a la comodidad como pantalones, camisetas y punto. En contra un decrecimiento de la colección ceremonia, así como abrigos al no existir la necesidad de salir de casa. El concepto de ropa confort tuvo mayor demanda durante el COVID, pero el mercado se saturó y su tendencia a partir de ahora se prevé estabilizarse.

La propia situación llevó a direccionar y mejorar los canales online los cuales sufrieron un crecimiento exponencial. El COVID ha sido un propulsor de la omnicanalidad en la empresa. Para ello, han desarrollado una estrategia que nace en 2020 con el objetivo principal de conocer cuáles son los productos que su cliente demanda y ofrecérselos en el lugar y momento adecuados a sus

necesidades, adaptando los procesos de la empresa a la nueva realidad comercial. El sistema está diseñado para la obtención y el tratamiento de datos como herramienta para conocer el comportamiento de sus clientes y facilitar la toma de decisiones. Se ha desarrollado una estrategia en la que todos sus canales se integran para ofrecer sus productos a los clientes dónde, cómo y cuándo se desee esta estrategia permite una experiencia sin barreras entre la tienda física y la online integrando todos los canales. Gracias a la compra 360 grados, los clientes tienen multitud de opciones para poder realizar la compra: pueden buscar las prendas online, desde diciembre de 2020 está la opción de que los clientes puedan consultar 24 horas al día el Stock en tiempo real de cada prenda en su tienda física elegida, también les permite reservar las prendas 24 horas y recogerlas en la tienda o si lo prefieren comprar online y recoger en la tienda física ese mismo día. El cliente puede realizar las devoluciones o bien en tienda física o en domicilio también cuenta con el servicio de arreglos en tienda.

Gracias a la implementación de todos esos servicios, han conseguido inmediatez en las ventas, ventas a distancia, ventas cruzadas y transparencia en el Stock.

6.5.2. Influencia del covid-19 en el sector del cuero y el calzado en España.

Dentro del sector de la moda la industria del cuero y el calzado fue la que más se vio afectada como consecuencia de la pandemia. Las empresas textiles españolas dentro de lo posible se dedicaron a la fabricación de otros productos más acordes con el momento.

El sector del cuero y el calzado según el Índice de Producción Industrial (IPI) sufría desde 2016 un proceso de cinco años de decrecimiento. Sin embargo, con la llegada del COVID la producción del cuero y calzado experimentó un parón que no se había visto hacía muchísimos años. Supuso el desplome del 28% IPI del cuero y del calzado aumentado hasta el 74% en abril debido a que la población se vio obligada a quedarse en sus casas lo que supuso que dejaran de un día para otro de consumir este tipo de producto ya que no lo necesitaban. En mayo, a pesar de la apertura paulatina de los comercios continuó la producción industrial con una bajada del 36,8 % y así hasta finales de año cerrando diciembre con una contracción del 33% con respecto al mes anterior (INE;2020).

Al tratarse de una pandemia mundial el resto del planeta también quedó recluido en sus casas lo que supuso que las exportaciones de España a otros países también sufrieran. Las exportaciones de cuero y calzado comenzaron el año con un moderado crecimiento, pero durante el mes de marzo con la pandemia sufrieron una bajada del 31,7%, pero fue en el mes de abril cuando decrecieron hasta alcanzar su cuota más baja, durante el resto del año continuaron bajando. En diciembre el sector logró que mejoraran algo consiguiendo contener la contracción en las

exportaciones hasta el 2,9%. Todo esto supuso para la industria de la industria del cuero y del calzado unas pérdidas millonarias de 3.660 millones de euros en 2020, lo que supone un descenso del 17,1% en comparación con el ejercicio anterior (ICEX,2020).

La pandemia en el sector del cuero y del calzado provocó por otro lado un descenso importante en términos de creación de empresas. Según los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), la industria del cuero y del calzado ha experimentado en los últimos 10 años un crecimiento irregular así por ejemplo en el 2015 el sector consiguió aumentar hasta un 3% el número de empresas, para los años siguiente otra vez tener cifras negativas. En 2018 se consiguió un 0,7% más de compañías, para de nuevo en el 2019 tener lugar un decrecimiento del 1,9% en el número de empresas en funcionamiento... Durante la pandemia las únicas empresas que lograron mantenerse fueron las de 200 trabajadores o más (ocho sociedades) y que tienen un peso en el conjunto del sector (0,2%). Por otro lado, el COVID se ensañó con las pequeñas empresas de 1 y 9 empleados que lo tuvieron más difícil para mantenerse, pasaron de 1.880 en 2019 a 1.861 en 2020. Las empresas con entre 10 y 49 trabajadores bajaron hasta 879 en 2020, en lugar de las 937 que eran en 2019.

Es cierto que, el sector del calzado había sufrido desde el 2015 una pérdida de empleo de forma progresiva hasta llegar al 2019 en el que el número de trabajadores se redujo un 3,9 %, pero la crisis de COVID 19 supuso sin lugar a duda la pérdida mayor de puestos de trabajo que España ha vivido en la última década. Nadie se esperaba a principios de año lo que ocurrió ni las consecuencias que esta pandemia iba a conllevar no solo para este sector sino para la economía en general. La pérdida de trabajadores durante el 2020 en la industria del cuero y del calzado según los datos de la Seguridad Social fue diferente según el régimen de cotización mientras que en el régimen general eran 40.063 afiliados en el 2019 en el 2020 la cifra descendió a 31.501, el 87,1% del total mientras que, en el sector autónomos, se pasaron de 5.027 a 4.662 trabajadores aumentando su peso hasta el 12,9%.

6.5.3. Salvi Calzados S.L.

Salvi Calzados S.L. nace en 1993, su principal actividad es la fabricación y la comercialización de calzado de suela de yute cosido a mano. Todo su producto se desarrolla en España, apuestan por la artesanía. Buscan un zapato cómodo, sin renunciar al diseño hecho por manos expertas.

Es una empresa manufacturera que tiene su propia marca con su red de representantes y a su vez fabrica para otras marcas como: Sandro París, The Kooples, Emonk Ibiza, Meher Kakalia, Kenzo, Adams, Diamante... Aunque su producto protagonista son las alpargatas, al tratarse de un producto de primavera-verano, hace seis años decidieron incorporar a la producción las zapatillas

de estar en casa para así cubrir el cambio de campaña. Para obtener la siguiente información lleve a cabo una entrevista¹¹ con Octavio Abad Pérez, el director comercial de la empresa.

Cuando se produce el COVID-19 la empresa estaba produciendo la colección de verano lo que supuso un parón. Los clientes no aceptaron la mercancía dejando el almacén totalmente lleno de producto terminado. Ante esta situación tuvieron que reaccionar e intentar negociar con los clientes para resolver el problema del almacén.

Para comprender mejor cómo gestionaron este contratiempo es importante señalar que la empresa opera con dos tipos de distribución de ventas: la exportación y el mercado nacional. La exportación la realiza de dos formas, por un lado, directamente con los clientes del mercado exterior que se captan en parte en la feria de Milán y por otra a través de un agente para Europa que expone en la feria de Garda, este vende a mayoristas con marcas propias que a su vez tienen una red propia de representantes. Al suspenderse la celebración de estas dos ferias como consecuencia de la pandemia los pedidos del año siguiente se vieron muy reducidos y optaron por mostrar los nuevos muestrarios a estos clientes a través de la red. Mientras que las ventas dentro del mercado nacional las realiza a través de sus representantes que venden directamente a sus puntos de venta. Estos también sufrieron un efecto similar al de los distribuidores.

En el mercado exterior, las condiciones de negocio son las siguientes: cuando la empresa recibe un pedido se le emite al cliente una factura proforma, este debe pagar en ese momento el 30 % de la misma para que se ponga en producción, y el 70 % restante antes del envío de la mercancía. Durante la pandemia lo que ocurrió es que algunos clientes anularon los pedidos aun habiendo pagado ese 30% y otros solicitaron a la empresa que retuvieran la mercancía hasta nuevas órdenes.

Sin embargo, en el mercado nacional las condiciones de pago son diferentes, cuando se realiza el envío del pedido se emite la factura girándola a 60 o 90 días. Como consecuencia del COVID se produjeron nuevas negociaciones con los clientes para darle salida a toda la mercancía ya producida. En algunos casos se amplió el plazo de vencimiento y en otros se tuvo que recurrir a descuentos señala el director comercial: “de esta manera conseguimos minimizar al máximo la pérdida de la facturación.”

Esta situación produjo un cambio significativo en la empresa, el producto de invierno (zapatillas de estar en casa) cuya función inicial era cubrir el hueco de la campaña de verano pasa a ser

¹¹ Anexo 11. Entrevista Salvi Calzados SL.

protagonista siendo la campaña más importante. El resultado fue que durante las dos últimas campañas del COVID la venta de invierno, en la primera campaña se cuadruplicó y en la segunda se envió más del doble. Sin embargo, actualmente se ha estabilizado volviendo a las ventas de hace 3 años. Hoy en día, la campaña de verano tiene más peso que la de invierno recuperando el comportamiento habitual.

Al inicio de la pandemia justo en la campaña de verano, la empresa ante el parón en la producción de alpargatas tuvo que optar por un ERTE para sus trabajadores, pero cuando se inició la de invierno Salvi Calzados S.L. gracias al incremento del volumen de ventas de las zapatillas de invierno para conseguir producirlo no solo puso fin al ERTE, sino que tuvo que contratar a nuevos trabajadores.

Otra consecuencia que supuso el COVID fue que durante la campaña de verano los pedidos iniciales de los clientes eran considerablemente más bajos ya que tenían miedo a comprar ante esta situación de incertidumbre, no sabían si su negocio iba a permanecer abierto o no para poder vender el producto, por ello la compra inicial se limitó a la estricta para mantener su negocio. Por el contrario, cuando la situación empezó a mejorar y se reabrieron las tiendas, el cliente comenzó a comprar más producto, pero lo necesitaba cuanto antes, Salvi Calzados S.L. como fabricante no pudo resolver el problema, ya que el producto exige un mínimo de tres semanas de producción.

Otro efecto de COVID como señala Octavio fue:” Tuvimos que hacer frente al aumento de los costes de producción más o menos en un 10% como consecuencia del incremento del transporte y los derivados del petróleo, hay que tener en cuenta que el yute que se usa para hacer los pisos de las alpargatas se importa de Bangladés y el coste de los contenedores se multiplicó por 9, por otro lado el de las suelas de las zapatillas de invierno aumento porque se importan de Italia y además se hacen con derivados del petróleo.”

Después de la pandemia en la campaña de verano se volvió a dar la misma situación, destacando: “Los clientes siguen haciendo pedidos más pequeños que antes de la pandemia, pero con la Semana Santa, La Feria de Abril, San Isidro se han dado cuenta que necesitan más producto para cubrir la demanda haciendo reposiciones superiores a los iniciales, incluso cuatriplicando el inicial.” El principal problema de todo esto es que los ciclos de producción hacen imposible servir el producto inmediatamente esto se traduce en una pérdida de potenciales ventas ya que para cuando el producto es servido queda relegado a las rebajas, ya que para finales de junio entran ya las primeras rebajas.

Durante la pandemia se activó exponencialmente la venta a través de los canales online y se percibe que este cambio conductual de compra ha venido para quedarse. Los consumidores se han dado cuenta de que se puede comprar sin necesidad de desplazarse, de esperar, y que las grandes ciudades requieren mucho tiempo y en las pequeñas, no hay suficiente oferta todo esto ha apoyado todavía más este canal. Sin embargo, debido a que Salvi Calzados S.L. es una pequeña empresa cuya facturación principalmente proviene de la fabricación a terceros su canal online no tuvo gran crecimiento, este canal les condicionaba a tener un stock de casi 2000 pares teniendo en cuenta modelos, colores y tallas no resultando interesante.

Actualmente los cambios que siguen perdurando principalmente son que la compra se hace con más medida, comprando lo justo para sobrevivir y evitando un sobre stock por ello se opta más por las reposiciones, aunque eso conllevó ajustar más los tiempos. Otra repercusión que ha sufrido el producto es que se ha tendido a reducir el muestrario, en otras palabras, a simplificarlo, para optimizar la producción.

6.5.4. Walkaworld S.L.

Walkaworld S.L. es una pequeña empresa que lleva más de 30 años produciendo calzado para marcas relevantes del mercado como Callaghan, Luck, Viguera, Wilmer, Vidorreta Himalaya, Notton...Principalmente desarrollan y producen productos para otras marcas ofreciendo sus conocimientos desde el diseño, prototipado hasta la producción.

Sus principales valores son apostar por un producto 100 % nacional respetando la economía local la cual ha sido la que más ha sufrido el mayor impacto durante el COVID y respetando el medio ambiente. Apuestan por las personas y sus ideas consiguiendo un producto artesanal de calidad. Tras una entrevista¹² con el director de la empresa, Luis Carlos Chamadoira, llegué a comprender mejor lo mucho que padecieron las pequeñas empresas y cómo intentaron salir a flote.

El día 27 de marzo la empresa pasó de estar trabajando al 100% a 0% al día siguiente. Al principio creyendo que la normalidad volvería más pronto que tarde mantuvieron a todo el personal en plantilla. Al ser una empresa de desarrollo y producción no tuvieron stock, sin embargo, su principal problema como apunta Luis fue: “Que toda la producción se entregó a nuestros clientes, pero no se cobró a su debido momento, teniendo que afrontar todos los gastos”. A medida que pasaba el tiempo la empresa iba sufriendo cada vez más la situación hasta que finalmente se descapitaliza para hacer frente a todos los gastos. Tomaron la decisión de hacer frente a los pagos de los proveedores, acreedores y mantener en nómina al personal. Para ello, tuvieron que

¹² Anexo 12. Entrevista a Walkaworld SL

acceder a los famosos créditos ICO e hipotecarse con entidades financieras. Durante los meses de abril, mayo y la primera quincena de junio la empresa permaneció cerrada. Al principio se mantuvo a toda la plantilla, pero a medida que fue transcurriendo el tiempo no fue posible. Hay que tener en cuenta que al ser una empresa que principalmente trabaja con mano de obra y márgenes muy estrechos si hubiesen reducido o hecho descuentos a sus clientes hubiesen trabajado a pérdidas.

Vieron una necesidad general en España (pero también a nivel mundial) de material sanitario y se pusieron manos a la obra. Desarrollaron un patrón para fabricar mascarillas aprovechando el sobrante de material quirúrgico de las batas que se realizaban en Arnedo (ciudad donde está localizada la empresa). Al principio eran tan solo 2 personas, pero con el tiempo llegaron a ser 37, creando un gran equipo humano. Todo este coste económico lo asumió la empresa (corte, envasado, desinfección, equipos de trabajo, logística, etc.). Señalando Luis: “Mientras otros pensaban en salvar sus empresas, nosotros pensábamos en salvar vidas”. Todas estas mascarillas las enviaron a servicios de ambulancias, centros de mayores, comedores sociales, médicos, policías... Todo se donó, no se le cobró a nadie”. Lograron fabricar unas 18.000 unidades. Como describe Luis “Durante el tiempo de la fabricación de las mascarillas se respiraba un ambiente que nunca habíamos visto. Se vio a un grupo de personas trabajando días enteros sin esperar nada a cambio, simplemente hacer un acto humanitario, un bien común.”

Después de la gran parada a partir de la segunda quincena de junio el escaso trabajo que había se vio afectado por un aumento en los costes de las materias primas, pero el precio de sus servicios lejos de aumentar se vio reducido incluso descendiendo. En ese momento los costes fijos superaron la productividad, pero destaca: “había una satisfacción, la de estar de nuevo con ese grupo de personas otra vez en familia” En ese momento todo el personal volvió a estar en plantilla, sin embargo, había un rendimiento de un 30 %.

En septiembre, las empresas con las cuales trabajaban notaron un parón general (sobre todo por el cierre de fronteras), lo cual les volvió a afectar. Tuvieron que tomar una drástica decisión, apunta Luis: “Para mí la decisión empresarial más dura de mi vida, CERRAR”. Hoy en día han vuelto a empezar, creando una nueva empresa llamada Sigo Fabricando en España S.L., siguen fabricando para otras empresas y también tienen su propia marca de alpargatas, ¡SIGO S.L.!, la cual tiene como prioridad a las personas de ahí que crearan una página Web para la venta Online y están realizando ferias por toda España para recuperar el trato humano el cual es la esencia de la empresa.

6.5.5. Arneplant S.L.

Arneplant S.L es una empresa familiar fundada en el año 1999 por los hermanos Ruiz, tiene su sede en Arnedo, La Rioja (España). Su actividad es la fabricación de espumas, microfibras y plantillas transpirables. Cuenta con más de 250 empleados y más de 700 clientes. Los principales productos que ofrecen como bien describen en su página web son: plantillas, totalmente transpirables, absorbentes, cómodas, personalizables y antibacterianas. Arneplant S.L. se posiciona como el primer fabricante europeo de plantillas 100% transpirables. Otro producto que comercializa es Arnedry, se trata de una microfibra de última generación, con sensación y tacto de piel natural, 100% transpirable y extremadamente absorbente que ha sido desarrollada específicamente para la fabricación de plantillas y forro del calzado. Su tercer producto se denomina Arneflex, una espuma de PU de celdas abierta de alta densidad desarrollada específicamente para el uso exclusivo de las plantillas.

El principal motivo por el que quise añadir esta empresa a mi estudio es porque representa muy bien lo que significa flexibilidad y adaptación. Consideré interesante añadir un caso de una empresa que supo reaccionar y ver una oportunidad de negocio en un momento tan hostil y saber reinventarse. Tras una entrevista guiada ¹³a un CEO de la empresa, Alfonso Ruiz Fernández, llegué a comprender de forma cronológica como una fábrica que hace plantillas, microfibra y espuma paso hacer 200.000 mascarillas al día para salvar su negocio.

Todo se remonta al 19 de marzo cuando la Comunidad Autónoma de La Rioja reunió a varias empresas de calzado para preguntarles cómo se podría plantear el hecho de hacer EPIS para el hospital de San Pedro de Logroño ya que escaseaban. Es importante señalar que Arnedo, mi pueblo natal, es un pueblo industrial que se dedica principalmente a la fabricación de calzado se conoce como “La ciudad del calzado.” Muchas empresas como Callaghan, Gorila, Fluchos, Pitillos, Chiruca, Sigo...se dedican a la fabricación de calzado algunas con su propia marca y otras como proveedores a terceros. Por ello, la Comunidad de La Rioja se puso en contacto con varias empresas del sector para ver si les podrían ayudar a encontrar una solución a la escasez de material sanitario. Al final, llegaron a movilizarse más de 30 empresas las cuales principalmente se encargaban de buscar tejidos y del cosido de los EPIS ya que en ese momento era lo que principalmente hacía falta.

Si el viernes la Comunidad Autónoma de La Rioja se reunió con las empresas el lunes de la siguiente semana El Hospital San Pedro de Logroño ya no tenía EPIS. La situación cada vez se

¹³ Anexo 13. Entrevista a Arneplant SL.

complicaba más y había más presión por encontrar productos sanitarios. A pesar de tan solo tener tres días para desarrollar los EPIS consiguieron producirlos y finalmente el lunes había EPIS en el hospital de Logroño.

Arneplant S.L. se ofreció ayudar con el corte ya que tenían capacidad. Ellos cortaban los tejidos mientras otros los cosían. Solana, una empresa dedicada a la confección de ropa de protección y seguridad laboral especializada en el diseño y en la fabricación de ropa para los cuerpos de bomberos y fuerzas de seguridad, desarrolló los patrones.

El Gobierno de La Rioja pidió ayuda y les preguntó si habría alguna posibilidad de hacer mascarillas. Arneplant S.L. tenía la capacidad de termoconformado. El termoformado es el arte y la ciencia de formar productos comerciales calentando una lámina de plástico hasta un estado blando y flexible, presionando la lámina contra un molde frío, sujetando la lámina formada contra el molde hasta que esté rígida y recortando la parte formada de la red o esqueleto que lo rodea (Throne;1968).

Por lo tanto, su reacción fue intentar hacerlas, pero sin asegurarles nada ya que no estaban seguros de si lo iban a conseguir. Durante la entrevista Alfonso señala:” A las tres horas reflexionando sobre todo lo hablado con el gobierno de La Rioja les llamamos para decirles que no iba a ser posible hacer mascarillas”. Ellos estaban dispuestos ayudar todo lo posible. Sin embargo, una cosa era hacer EPIS y otra la responsabilidad que conllevaba hacer un producto completamente nuevo que protegiera, bien hecho y homologado. Aunque debido a la enorme necesidad que había se pusieron manos a la obra e intentaron desarrollar la mascarilla con el miedo de que el tiempo de desarrollo del producto fuese demasiado largo.

Seguían produciendo EPIS, pero también el gobierno les solicitó si podían hacer la pieza de espuma del separador de la frente de las pantallas faciales. Fueron más allá y se les ocurrió rediseñar y simplificar el producto al máximo utilizando su capacidad de espumar cubriendo una enorme demanda que había en ese momento. Consiguieron hacerla mediante una pieza de espuma troquelada con un vinilo. Gracias a simplificar todo el proceso se logró un precio mucho más competitivo que las otras pantallas costando 0´70 € la unidad. Les encargaron unas 200.000 pantallas al día y en aquel momento tan solo tenían la capacidad de hacer 3000 diarias.

Es importante remarcar que el gobierno de La Rioja lo que buscaba era una empresa que fuese capaz de industrializar un producto, es decir, un proveedor, pero siempre pagándoles. La demanda era inmensa desde residencias, farmacias, hospitales...Para el 30 de marzo

aproximadamente se dieron cuenta de que fabricar y comercializar todos estos productos era una buena estrategia para tapar los huecos que estaban sufriendo las plantillas y microfibras por el COVID.

A los cuatro días de estar fabricando pantallas, la Comunidad Autónoma de La Rioja insistió en el desarrollo de las mascarillas ya que había una inmensa necesidad y su desarrollo se había quedado paralizado. Durante todo el mes de abril estuvieron trabajando en el desarrollo de la mascarilla, apunta: “al principio fue decepción tras decepción” Pero no se rindieron y siguieron hacia adelante, tenían que hacer un producto con materiales que pudiesen comprar ya que en aquel momento todo escaseaba. Señalando:” sobre todo lo que no podíamos improvisar era la maquinaria.” El objetivo era hacer una mascarilla con su maquinaria que protegiera y con materiales que fuesen accesibles. A medida que iban avanzando y se iban acercando, mandaban los prototipos de las mascarillas a ensayar a laboratorios, pero los ensayos llevaban mucho tiempo. La presidenta del Gobierno de La Rioja intervino para intentar agilizar el proceso de testeo. El Gobierno de La Rioja quería 300.000 mascarillas para el 9 de mayo y, sin embargo, en ese momento todavía no tenían ni una.

Bifurcaron el equipo, por un lado, unos se encargaban de investigar cómo poder fabricarlo y los otros de qué materiales se podría hacer. Apostaron por grapar la goma, buscaron unas 200.000 grapas, pero en aquel momento no había. Entonces recurrieron a otra forma de montaje, troquelar dos agujeros a cada extremo por los cuales se introducía una goma elástica. Destaca Alfonso: “pero en cada paso había un obstáculo o no había una cosa o de la otra”

Hubo muchos intentos, muchos testeos, hasta que al final, el 1 de mayo recibieron el resultado del ensayo de que la mascarilla cumplía las condiciones, protegía y era quirúrgica. Ese momento fue un punto de inflexión muy grande para la empresa ya que, si decidían seguir adelante y producir las mascarillas tenían que contratar a 165 personas, por lo contrario, sino no las hacían tenían que hacer un ERTE.

El 9 de mayo iban a obligar el uso de la mascarilla que finalmente se retrasó la fecha al 14 de mayo. Inicialmente la Comunidad de La Rioja quería que hiciesen unas 70.000 mascarillas al día, puntualiza:” Para nosotros en ese momento hacer 10.000 ya era un sueño” grupos farmacéuticos como Hefame y la agrupación de supermercados IFA, también querían 70.000 unidades al día. Entre el Gobierno de La Rioja y los demás grupos interesados querían inicialmente un total de 210.000 mascarillas al día llegando al final a una demanda de 300.000 unidades al día.

En ese momento la empresa se puso manos a la obra e hicieron un plan para poder llegar a las 200.000 progresivamente. Todo era nuevo, contratar personas, entrenarlas, buscar los materiales...El 7 de mayo comenzaron la producción de las mascarillas con 50.000 al día, el plan era ir incrementando 50.000 unidades a la semana llegando a producir 200.000 unidades diarias la cuarta semana. Otro reto grande fue crear una sala limpia y garantizar que todo el entorno estuviese seguro. La primera semana de junio llegaron a las 200.000 unidades al día, se mantuvieron dos semanas con ese ritmo de producción, después cuando empezó a haber mayor oferta el ritmo empezó a bajar.

En medio de la pandemia vendían cada mascarilla a 0,50 €. Cuando le ofrecieron esos precios a la comunidad de La Rioja fue un gran alivio para ellos ya que estaban comprando las mascarillas quirúrgicas a unos cuatro euros y las FFP2 entre siete y ocho euros. Por lo tanto, en ese momento era un producto altamente competitivo y sin sustitutos.

Por el contrario, un detalle muy interesante que menciona el CEO durante la entrevista es que las mascarillas fuera de ese entorno tan excepcional si se hacen con la maquinaria y material adecuado su precio es de tres céntimos por unidad por lo cual su producto era competitivo teniendo en cuenta las circunstancias de lo contrario no. Por ello, desarrollar estos productos no tenía un enfoque a largo plazo su función en aquel momento era no cerrar la empresa y evitar un ERTE. Estuvieron produciendo mascarillas hasta diciembre, en total entre batas, mascarillas y pantallas llegaron hacer más de 8 millones de unidades.

Este caso es el reflejo claro de la unión entre la industria y la sanidad. Cómo todo un pueblo se volcó para intentar buscar una solución hacia un enorme problema. Alfonso Ruíz, CEO de Arneplant S.L.,(2020),remarca” lo más importante de cualquier empresa son las personas”.

7. Cómo ha sido la reacción del consumidor de moda durante la pandemia.

7.1. Cambios en la conducta del consumidor bajo el prisma de la “pirámide de Maslow”.

La moda está claramente jerarquizada y al mismo tiempo democratizada. Cada marca en el mercado tiene su público, su rango y su simbolismo. La ropa que llevamos lleva implícitos unos comportamientos sociales, no vamos de fiesta con unos pantalones de deporte o no vamos al gimnasio con un vestido de lentejuelas; cada espectáculo, cada acto, necesita su vestuario, su atuendo. La moda va mucho más allá de lo que nos ponemos para cubrirnos, para vestirnos. Es un distintivo asociado con la democratización del vestir “un consenso social”.

Adolfo Eugenio Vásquez, filósofo y autor de más de 190 artículos de investigación en las áreas de Estética, Filosofía Contemporánea y Antropología, en su artículo “Deconstrucción del fenómeno fashion” (2006) le da un enfoque muy interesante al comportamiento de los consumidores de moda. La analiza como espectáculo ya que estamos influenciados por los medios, las redes sociales, los famosos, los “influencers”; la información nos llega de mil formas en nuestro día a día. ¿Puede esa información estar creando objetos de consumo? Nos vestimos como resultado de un acoso mediático, imitando nuestras fantasías. Incluso ir en contra de la moda, es una moda. Adolfo habla del cuerpo como un experimento, como una percha donde mostrar una prenda o como un escenario donde actuar. Se convierte en herramienta y para ello nos obsesionamos con perfeccionarla alterando en algunos casos hasta su propia naturaleza. Nuestra vida es una actuación donde elegimos nuestro personaje, lo que el autor categoriza como la “teatralidad de la vida social” con nuestro aspecto queremos transmitir qué somos o realmente, qué nos gustaría ser, creando una serie de significados asociados a lo que llevamos. El autor trata sobre el tema de la identidad prefabricada, cada uno se viste de acuerdo con lo que admira, con lo que está en auge. Es muy interesante como lo explica “una especie de ingenuidad publicitaria en la cual cada uno se convierte en el empresario de su propia apariencia” creo que no hay mejor forma de explicarlo. La moda es una herramienta de apariencias en nuestras manos con la cual construimos lo que nos interesa. Vestir nos permite socializar, comunicarnos e incluso se convierte en un filtro para esa comunicación.

A lo largo de todo el trabajo se han ido remarcando diferentes cambios conductuales de los consumidores como consecuencia del covid-19 y como las empresas han intentado cubrir esas nuevas necesidades adaptándose a los nuevos hábitos de consumo. Para comprender mejor estos nuevos escenarios, he considerado pertinente, apoyarme en la teoría de la “jerarquía de las necesidades humanas” de Abraham Maslow, psicólogo humanista, (1943).

En esta teoría Maslow explica los cinco peldaños de forma ascendente de las necesidades humanas de tal forma que para llegar a alcanzar el siguiente nivel las personas debemos tener

cubierto el anterior. El primer nivel son todas aquellas necesidades básicas y fisiológicas como: comer, beber, dormir, respirar... si se extrapola esta idea a la situación del COVID que hemos vivido, lo primero que hicimos las personas fue ir al supermercado y comprar suministros como comida, medicamentos, papel higiénico...Sin embargo, es importante destacar que Maslow en ningún momento habla de cantidades sino de lo más básico para llegar a sobrevivir, una vez se supera esa barrera ya no se trata de una necesidad básica.

El segundo peldaño son las necesidades de seguridad, como se vio durante el COVID hubo una falta de productos sanitarios ya que todo el mundo quería estar protegido. En este nivel de la pirámide también se encuentra el trabajo y la necesidad de recursos. Durante el COVID la gente empezó a llenar las despensas de su casa para asegurar esa cantidad que se mencionaba en el nivel anterior.

El nivel uno y dos se consideran los niveles físicos esenciales para sobrevivir. Los niveles 3,4 y 5 son psicológicos. El nivel tres es la necesidad de afiliación o pertenencia, aquí se encuentran las relaciones sociales, como vimos durante la pandemia una vez ya teníamos cubiertas las necesidades de seguridad y las básicas y fisiológicas la gente empezó hacer vídeo conferencias con sus familiares usando aplicaciones como FaceTime, WhatsApp, zoom, Google meet... Incluso gente que no estaba acostumbrada a usar este tipo de aplicaciones se vio en una situación en la que lo requería.

El nivel cuatro son las necesidades de reconocimiento, relacionadas con la autoestima, el respeto, el prestigio, ... pero es importante señalar que Maslow diferencia dos tipos de estima; la estima alta, relacionada con la necesidad del respeto a uno mismo y la estima baja relacionada con la necesidad del respeto por parte de los demás.Para ejemplificar este nivel, Durante el COVID a las ocho todos los españoles salíamos a aplaudir a los sanitarios para reconocerles todo ese trabajo. El nivel cinco es la autorrealización, el nivel más difícil de alcanzar está relacionado con la autocrítica, vivir con intensidad y no ser susceptible a la presión social...

Un ejemplo que se puede enmarcar en este peldaño es como todo el pueblo de Arnedo se volcó para ayudar a hacer batas y mascarillas.Esta teoría también se conoce como la pirámide de Maslow, de forma gráfica la base de cualquier pirámide siempre es mayor que la punta. Por ello, esta idea se puede extrapolar a la sociedad donde hay más personas que consiguen alcanzar los primeros niveles siendo los últimos más difíciles de lograr.

Sin embargo, Olga Barroso, experta en el ámbito de recursos humanos, en una conferencia de Ted (2017) defiende que la pirámide se ha invertido completamente. Destaca que las personas hacemos todo lo posible para conseguir ese reconocimiento social incluso en algunos casos ante poniéndolo a nuestra salud o seguridad. Nombra varios ejemplos como: las operaciones estéticas, dietas inhumanas o llevar los deportes a un extremo. La frase que más me marcó de su intervención fue: "la enfermedad que más personas mata en el mundo occidental es la soledad, no es comer o beber, es estar solos"

7.1.1 Cambios conductuales a lo largo de la historia.

El COVID rompió todos nuestros esquemas, haciendo que nuestras necesidades volvieran al orden natural donde asegurar la comida, recursos y la seguridad era prioritario pasando la moda a un papel secundario. Nos preocupaba sobrevivir ante una situación totalmente nueva y desconocida. Al igual que la "gripe española" y posteriores "SARS", condujo a incrementar los hábitos de higiene y evitar ciertos espacios y consumir ciertos productos, el marco COVID ha generado patrones comportamentales en una dirección similar, por miedo al contagio (gel; mascarillas; evitar contacto de ciertos materiales, etc) pero también, distancia social; reducción de encuentros fortuitos; reducción de los grupos sociales de interacción; etc.

A lo largo de la historia las prendas se han ido adaptando a los cambios sociales. Con el estallido de la primera guerra mundial los hombres se marcharon al frente y las mujeres se convirtieron en las responsables de la industria. De esta forma adquirieron un papel activo en la sociedad, lo que requirió un cambio radical en su vestimenta (tan radical como las circunstancias del momento). Los encajes y prendas elaboradas fueron sustituidas por pantalones y chaquetas, elementos propios del armario masculino. Esta idea se puede extrapolar a la situación de COVID que hemos vivido, donde la ropa cómoda, de deporte y las mascarillas han cobrado protagonismo.

7.1.2 Cambios en el consumo que van a perdurar.

Entre los principales cambios, cabe subrayar el fomento del canal online ya que en una situación tan excepcional era la única forma de compra y en muchos casos se ha convertido en un nuevo hábito, el cliente cada vez es más omnicanal, está hiperconectado y posee mucha información. Sus necesidades son cada vez más exigentes esperando un servicio a través de este canal más optimizado, con fechas de entrega más cortas, un proceso de devolución rápido, flexible y sencillo buscando una experiencia de compra mejorada. Por ello, muchas empresas han invertido más en su logística y en el canal online para conseguir cubrir esas nuevas necesidades.

El COVID tiene un origen en la degradación de la naturaleza, como se detalla en el apartado de sostenibilidad, toda esta situación ha hecho que las personas tomen conciencia sobre las consecuencias del consumo exacerbado sobre la naturaleza, demandando productos más sostenibles y valorando la transparencia de las empresas en sus procesos. Otro cambio conductual que se ha visto propulsado por el COVID ha sido la digitalización desde el uso de códigos QRs en restaurantes, tiendas hasta para leer la revistas en los aviones, haciendo que los clientes se sientan más cómodos con este tipo de sistemas y facilitando el proceso de omnicanalidad en las empresas.

7.1.3 Cambios efímeros, que van a ir desapareciendo con el tiempo.

La obligatoriedad de la mascarilla, la cual cubre los principales rasgos faciales de reconocimiento identitario, también ha dificultado la comunicación. Este hecho es importante tenerlo en cuenta ya que a la hora de vender un producto o mantener una conversación con un cliente la expresividad y la gesticulación tiene gran relevancia. Sin embargo, desde el 20 de abril del 2022 la mascarilla ha dejado de ser obligatoria en muchos espacios con carácter general excepto en el interior de los centros, servicios y establecimientos sanitarios al igual que en el transporte público, volviendo paulatinamente a la “normalidad”, por ello, estos cambios poco a poco se van a ir difuminando.

Esta situación que parecía sacada del guión de una película de ciencia ficción, provocó que hiciéramos cambios a la hora de consumir inimaginables desde no poder oler un perfume a la hora de comprarlo, convertir las mascarillas en una moda con diversos estampados, formas y colores, no utilizar pintalabios, marcas relevantes hicieron pasarelas de forma digital con enormes pantallas, ...

También se vio un consumismo más consciente debido a la compleja situación económica, sin embargo, a medida que va transcurriendo el tiempo y que volvemos a la “normalidad” en una sociedad tan marcada por el consumismo y la imagen se prevé que se retomem los valores de consumo iniciales.

Durante la pandemia hubo muchos hábitos por miedo al contagio desde la desinfección de probadores, de la ropa, distancia de seguridad, pantallas de separación, ..., que al igual que la mascarilla, a medida que va transcurriendo el tiempo también tenderán a desaparecer.

La teoría del Condicionamiento Operante o la teoría instrumental desarrollada por B.F Skinner, psicólogo y filósofo estadounidense, defiende que el comportamiento es el resultado a partir de un estímulo creando una alta probabilidad de que se vuelva a dar. Las condiciones externas condicionan y modifican las conductas, la situación externa fue una pandemia mundial y nuestras respuestas como consumidores fueron múltiples como optar por el canal online, un consumismo más controlado, tener más presente a nuestro planeta y puede que este comportamiento se mantenga en el tiempo. El COVID fue una situación no esperada y mucho menos deseada a la que nos tuvimos que adaptar modificando ciertas conductas y adquiriendo otras nuevas.

7.2. Modificación de hábitos y conducta del consumidor de moda. Análisis empírico.

Para contrastar toda la información anterior y completar mi estudio sobre los cambios conductuales de los consumidores he llevado a cabo una encuesta estructurada¹⁴ a través de un formulario de Google el cual he difundido a través de mis redes sociales como Instagram, Facebook y vía email a una muestra de 138 personas para conocer sus hábitos de compra durante y a raíz del COVID. Esta encuesta estaba compuesta de preguntas cerradas, semi cerradas y de múltiple de respuesta, obteniendo la siguiente información.

El perfil de los respondientes es el siguiente:

- El 88,2% de los encuestados tenían entre 15-25 años, el 8,7% entre 25-35, el 1,6% entre 45-55 y el 0,8 % entre 35-45.
- El 75,6% de los encuestados eran mujeres y el 24,4% hombres.

El 68,1% de los respondientes compraron algún dispositivo electrónico durante el COVID; el 50,7 % se suscribieron alguna plataforma de Netflix Amazon Prime revistas. Según el informe de Compras online en España (2021) realizado por el Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (2021), en 2020, el porcentaje de internautas con suscripciones online alcanzó el 63,1%, observándose un incremento de 6,3 puntos porcentuales respecto al año anterior (56,8% en 2019).

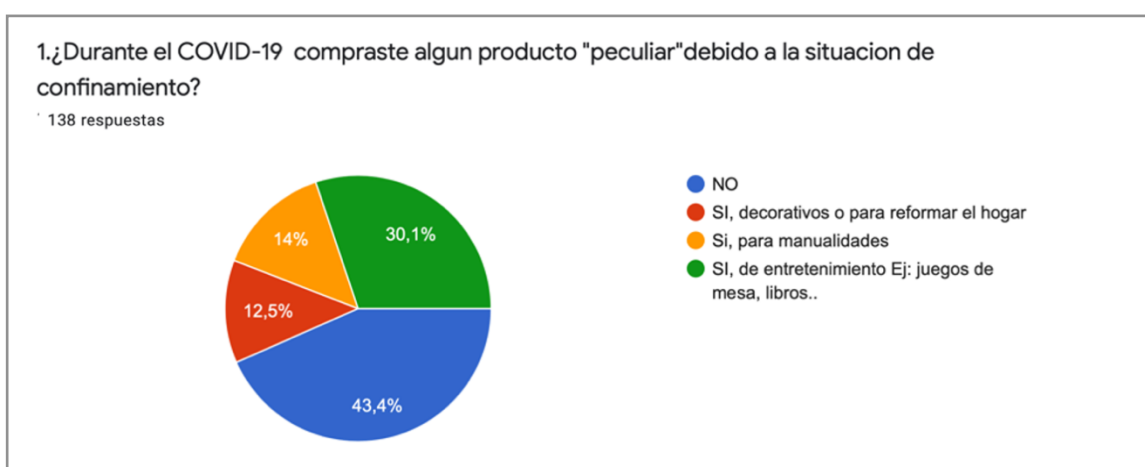
Respecto a las devoluciones analizadas en el apartado de venta online he podido comprobar que el 25 % de los respondientes devolvieron algún producto que compraron de forma online. Otro tema que quería verificar era la importancia que tenía para los consumidores la sostenibilidad tanto del producto como del proceso, el 43,8 % de los respondientes valoran que el producto sea

¹⁴ Anexo 14. Encuesta: covid-19 cambios conductuales de los consumidores

sostenible. La encuesta ha reflejado que, ha habido una aminoración del consumo, el 39,1% de los respondientes han reducido su consumo de moda desde 2019.

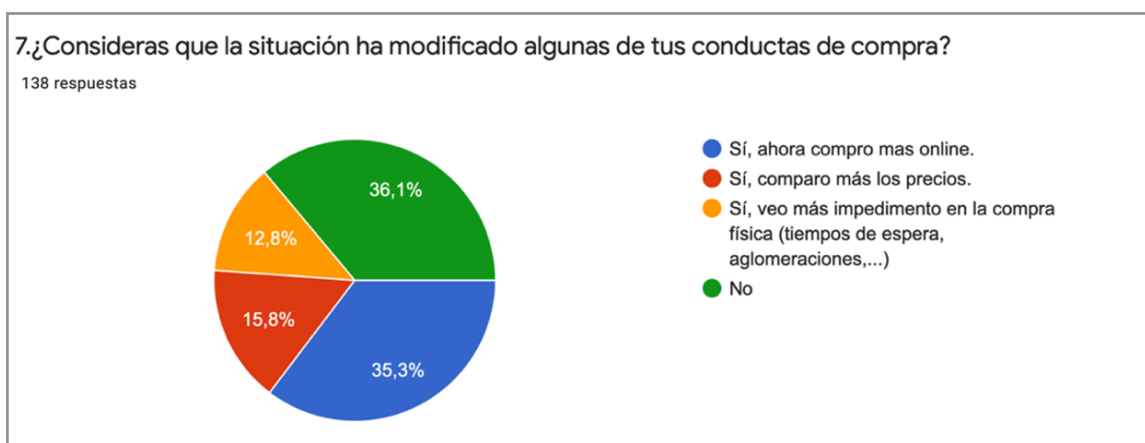
Uno de los datos más relevantes es la influencia de las redes sociales en la decisión de compra de los consumidores ya que el 69,3 % afirma que tienen un gran impacto en su decisión de compra.

Para segmentar el consumo de los productos que se consumieron por la situación de confinamiento, definir tres familias la primera aquellos productos decorativos o para reformar el hogar la segunda productos como manualidades y la tercera de entretenimiento como juegos de mesa y libros. El 43,4 % de los respondientes no compraron ningún producto especial debido a la situación de confinamiento, sin embargo, el 56,6% sí que realizó alguna compra, siendo el entretenimiento la categoría principal con un 30,1%.



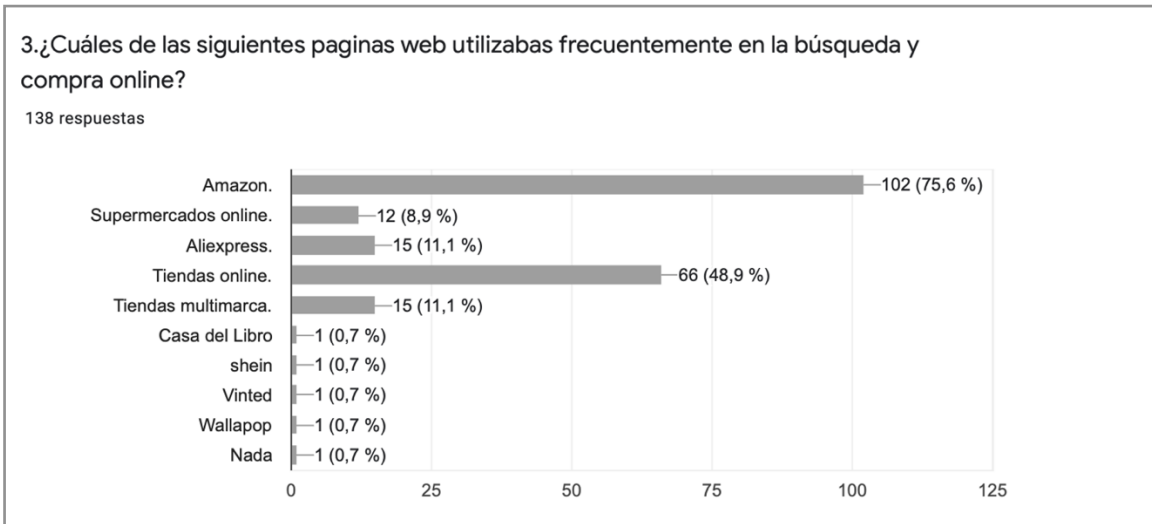
Otro parámetro que consideraba interesante analizar era el tiempo máximo que estaban dispuestos a esperar para recibir un producto, la encuesta ha reflejado que el 49,6 % está dispuesta esperar como máximo entre tres y cuatro días. Respecto a la preferencia de los canales para realizar la compra, el 55,1 % de los consumidores encuestados prefieren la tienda física el 36,2 % el canal online y finalmente el 8,7 % un híbrido, es decir comprar online y recoger en tienda.

Respecto a la modificación de las conductas de compra el 36,1 % de los encuestados afirman que no han cambiado sus hábitos de compra sin embargo el 35,3 % afirma comprar más mediante el



canal online el 15,8 % compara más los precios y finalmente el 12,8 % ve más impedimento mediante el canal físico tiempos de espera aglomeraciones...

Entre las webs más utilizadas para la búsqueda y compra online destaca Amazon acaparando un 75,6%, seguido de las tiendas online con un 48,9%.



8. Conclusiones.

En la industria de la moda hay muchos factores que influyen, pero uno de los más remarcables es el tiempo; el tiempo en el que se desarrollan las colecciones, el tiempo en el que se producen, el tiempo en el que se distribuyen, el tiempo en adaptarse, el tiempo de compra. En resumidas cuentas, todo depende de la rapidez, lo denominado *lead-time* (*tiempo desde que se desarrolla la colección hasta que el producto final está en tienda*) cada vez es más corto. El COVID-19 paró el tiempo en todos sus sentidos para la vida de todos nosotros, almacenes, producción, etc.

Vivimos en una sociedad donde no hay tiempo, todo es rápido y dinámico. Compramos en un click y recibimos el producto al día siguiente, no estamos acostumbrados ni dispuestos a esperar, sin embargo, el COVID-19 rompió todos nuestros esquemas, hábitos y calendarios. Ha modificado desde la frecuencia y hábitos de compra hasta los canales que utilizan los clientes, por eso en este estudio se concluyen tres tipos de factores:

Factor tipo a) Aquellos cambios temporales que han servido a las empresas solventar la crisis, aprender lecciones y conocimientos pero que no se sabe con certeza si permanecerán o desaparecerán con el tiempo.

- No comprar más materias primas de las necesarias.
- No fabricar más stock del que puedan vender.

- Los proveedores han optado por ralentizar la producción y no tener tanta materia prima, aunque esto suponga que las fechas de servicio sean más largas, pero así evitar riesgos.
- Otras medidas tomadas por muchas empresas ha sido trabajar con menos proveedores y optar más por la proximidad para facilitar el proceso.

Factor tipo B) Son aquellos cambios, medidas que se llevaron a cabo para solventar la situación, pero ahora desde un prisma más objetivo, alejado en el tiempo, con una perspectiva más global del transcurso del mercado y de la situación van a desaparecer. También se podrían definir como aquellos cambios que mueren o desaparecen.

- En esta categoría principalmente destacaría el peso que sufrieron los proveedores durante la pandemia con toda esa cancelación de pedidos. Fue una medida tomada por varias empresas en una situación de desesperación, pero no acertada porque al final crearon una desconfianza.
- Durante el COVID hubo una aminoración generalizada del consumo de moda, sin embargo, en una sociedad tan marcada por la imagen, la tendencia al consumo va a retomar sus valores iniciales incluso superándolos.

Factor tipo C) El último factor que se va a analizar y el más importante son esos cambios que han venido para quedarse y que van a perdurar en el tiempo, esos cambios son los que las empresas deben analizar en profundidad para poder adaptarse, reaccionar y de esa forma no quedarse atrás. La moda es una industria extremadamente cambiante y dinámica adaptarse a la demanda es un requisito primordial, pero sobre todo conseguir hacerlo de manera rápida. Estos cambios conductuales son las pistas de mañana.

- Se puede concluir afirmando que el cliente cada vez es más omnicanal y exigente, busca un producto con valores, una imagen de marca, un servicio y posventa a la altura.
- Las empresas se deben apoyar en una logística optimizada que les permita adaptarse a la demanda y ofrecer un servicio rápido y flexible.
- El COVID ha sido un propulsor del canal online, se espera que las empresas cada vez participen más conjuntamente para utilizar mejor sus recursos.

9. Bibliografía.

Asociación Nacional del Comercio Textil, Complementos y Piel. (2020). El Comercio Textil en Cifras (20ª). <https://www.acotex.org>

Bank of America. (2022). Bank of America. Obtenido de <https://www.bankofamerica.com/es/>

BCG, Sustainable Apparel Coalition, Higg Co. (2020, abril). *Rebuilding a More Sustainable Fashion Industry After COVID-19*. <https://apparelcoalition.org/wp-content/uploads/2020/04/Weaving-a-Better-Future-Covid-19-BCG-SAC-Higg-Co-Report.pdf>

Capgemini. (2020). *How sustainability is fundamentally changing consumer preferences*. <https://www.capgemini.com/es-es/wp-content/uploads/sites/16/2020/07/Final-Web-Report-Sustainability-In-CPRD-13.pdf>

Datosmacro. (2021). Datosmacro. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/mercado-laboral/salario-medio/espana>

DAURIZ, L. (2021, 12 febrero). *'Consumers are reconsidering what's in their closets': The state of fashion in 2021*. www.mckinsey.com. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/consumers-are-reconsidering-whats-in-their-closets-the-state-of-fashion-in-2021>

Deloitte. (2021, marzo). *Cuentas anuales consolidadas del grupo inditex*. <https://www.inditex.com/documents/10279/664163/Cuentas+Anuales+Consolidadas+2020.pdf/81fb5557-a60d-4f46-106a-b11563845186>

EISENHOWER, D. (2017) Diálogos para TFG. Recuperado de <https://www.transgesa.com/blog/mejores-frases-logistica-y-guerra/> en fecha 6 de noviembre de 2017.

FERDOWS, K. (2009). Shaping Global Operations. *Globalización, Competitividad y gobernabilidad*, 3(1), 136–148. <https://doi.org/10.3232/GCG.2009.V3.N1.08>

Fundación Riojana para la Innovación. (2020, 30 junio). *Colaboración Fundación Riojana para la Innovación [Video]*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=qvX2CgjmVbo>

G. C. KANE, D. PALMER, A. N. PHILLIPS, D. KIRON AND N. BUCKLEY, "Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation" *MIT Sloan Management Review* and Deloitte University Press, July 2015.

GRANSKOG, A., LEE, L., MAGNUS, K., & MCKINSEY & COMPANY. (2020, julio). *Consumer sentiment on sustainability in fashion*. Global Editorial Services.
<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/Survey%20Consumer%20sentiment%20on%20sustainability%20in%20fashion/Survey-Consumer-sentiment-on-sustainability-in-fashion-vF.pdf>

HEINY, K. (2019). Diálogos para TFG. Recuperado de <https://apparelcoalition.org/wp-content/uploads/2020/04/Weaving-a-Better-Future-Covid-19-BCG-SAC-Higg-Co-Report.pdf> en fecha 10 de abril de 2020.

Ignite Madrid. (2017, 30 octubre). *La pirámide de Maslow se ha invertido* [Vídeo]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=OvBM0c1HrLY&t=250s>

Inditex. (2014, 17 julio). *Inditex implanta la tecnología RFID en sus tiendas*. Inditex.com.
<https://www.inditex.com/es/article?articleId=150174&title=Inditex+dep>

Inditex en el mundo. (2022, 30 abril). Inditex. <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/inditex-en-el-mundo#continent/000>

Instituto Nacional de Estadística. (2022). INE. Obtenido de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=50902#!tabs-grafico>

JUSTE, M. [Expansión]. (2022, 22 junio). *Visitamos la primera tienda de Shein en España* [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=EDZLbS4tGeg>

Less is the new more: The state of fashion in 2021. (2021, 12 febrero). *McKinsey & Company*.
<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/less-is-the-new-more-the-state-of-fashion-in-2021>

LORENZ, E. (1972). Diálogos para TFG. Recuperado de <https://www.bbvaopenmind.com/ciencia/grandes-personajes/cuando-lorenz-descubrio-el-efecto-mariposa/> en fecha 22 de mayo de 2015.

Lores, A. (2022, 20 abril). Las nuevas 'pop-ups' que este verano Chanel, Loewe, Dior y Louis Vuitton abrirán en Marbella e Ibiza. *Vogue*. <https://www.vogue.es/compras/articulos/nuevas-pop-ups-verano-2022>

McKinsey & Company. (2019, octubre). *McKinsey Apparel CPO Survey 2019(Fashion's new must-have: sustainable sourcing at scale)*.
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/fashions%20new%20must%20have%20sustainable%20sourcing%20at%20scale/fashions-new-must-have-sustainable-sourcing-at-scale-vf.pdf>

Modaes.es. (2021). *Informe Económico de la Moda en España*. Cinnamon News.
https://edicionessibila.com/wp-content/uploads/2021/11/pdf_informe_economico_2021.pdf

COLLADO, N. (2018, 1 octubre). La marca de ropa ética y transparente que provoca furor y listas de espera. *El País*. <https://smoda.elpais.com/moda/everlane-la-ropa-etica-que-provoca-furor-y-listas-de-espera/>

Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (2021). *Compras online en España*. Edición 2021. Madrid: Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, Secretaría General Técnica. <https://www.doi.org/10.30923/094-21-106-X>.

Organización Mundial del Comercio. (2021). *Examen estadístico del comercio mundial de 2021*. https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/wts2021_s/wts2021_s.pdf

ORÚS, A. (2022, 20 enero). *Productos adquiridos a través de Internet por los consumidores online en España durante 2021, por categoría*. Obtenido de Statista. <https://www.statista.com>

PÉREZ GESTAL, I. (2020, 31 diciembre). *2020: crónica del año en que el mundo se paró*. Modaes.es.
<https://www.modaes.es/entorno/2020-cronica-del-ano-en-que-el-mundo-se-paro.html>

PREYSMAN, M (2018). *Diálogos para TFG*. Recuperado de <https://smoda.elpais.com/moda/everlane-la-ropa-etica-que-provoca-furor-y-listas-de-espera/> en fecha 1 octubre de 2018.

Rebuilding a More Sustainable Fashion Industry After COVID-19. (2020, mayo).

<https://apparelcoalition.org/wp-content/uploads/2020/04/Weaving-a-Better-Future-Covid-19-BCG-SAC-Higg-Co-Report.pdf>

RIDGEWAY, R. (2020). Diálogos para TFG. Recuperado de <https://apparelcoalition.org/wp-content/uploads/2020/04/Weaving-a-Better-Future-Covid-19-BCG-SAC-Higg-Co-Report.pdf> en fecha 10 de abril de 2020.

The Returns Hangover: Gain invaluable insights into post-pandemic consumer retail behavior. (2021). <https://mysizeid.com/returns-hangover-whitepaper-2022/>

RIÑÓN, P. (2020, 25 diciembre). *Cómo el Covid-19 estrechó la burbuja del aprovisionamiento*. Modaes.es. <https://www.modaes.es/entorno/como-el-covid-19-estrecho-la-burbuja-del-aprovisionamiento.html>

SALCEDO, E. (2014). *Moda ética para un futuro sostenible* (1.ª ed.). Editorial GG.

Statista. (2021, diciembre). *Productos o servicios adquiridos online desde dispositivos móviles en España 2021, por categoría*. es.statista.com.

<https://es.statista.com/estadisticas/500760/productos-comprados-online-desde-dispositivos-moviles-en-espana-por-tipo/>

Têxteis conseguiram em 2021 o melhor ano de sempre nas exportações. (2022, 9 febrero).

Expresso. <https://expresso.pt/economia/2022-02-09-texteis-conseguiram-em-2021-o-melhor-ano-de-sempre-nas-exportacoes>

THRONE, J. L. (Ed.). (1968). THERMOFORMING. *En Encyclopedia of Polymer Science and Technology* (Vol. 8, pp. 222–223). John Wiley & Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/0471440264>

Tous. (2021, julio). *Tous impulsa su transformación en un año marcado por la pandemia*.

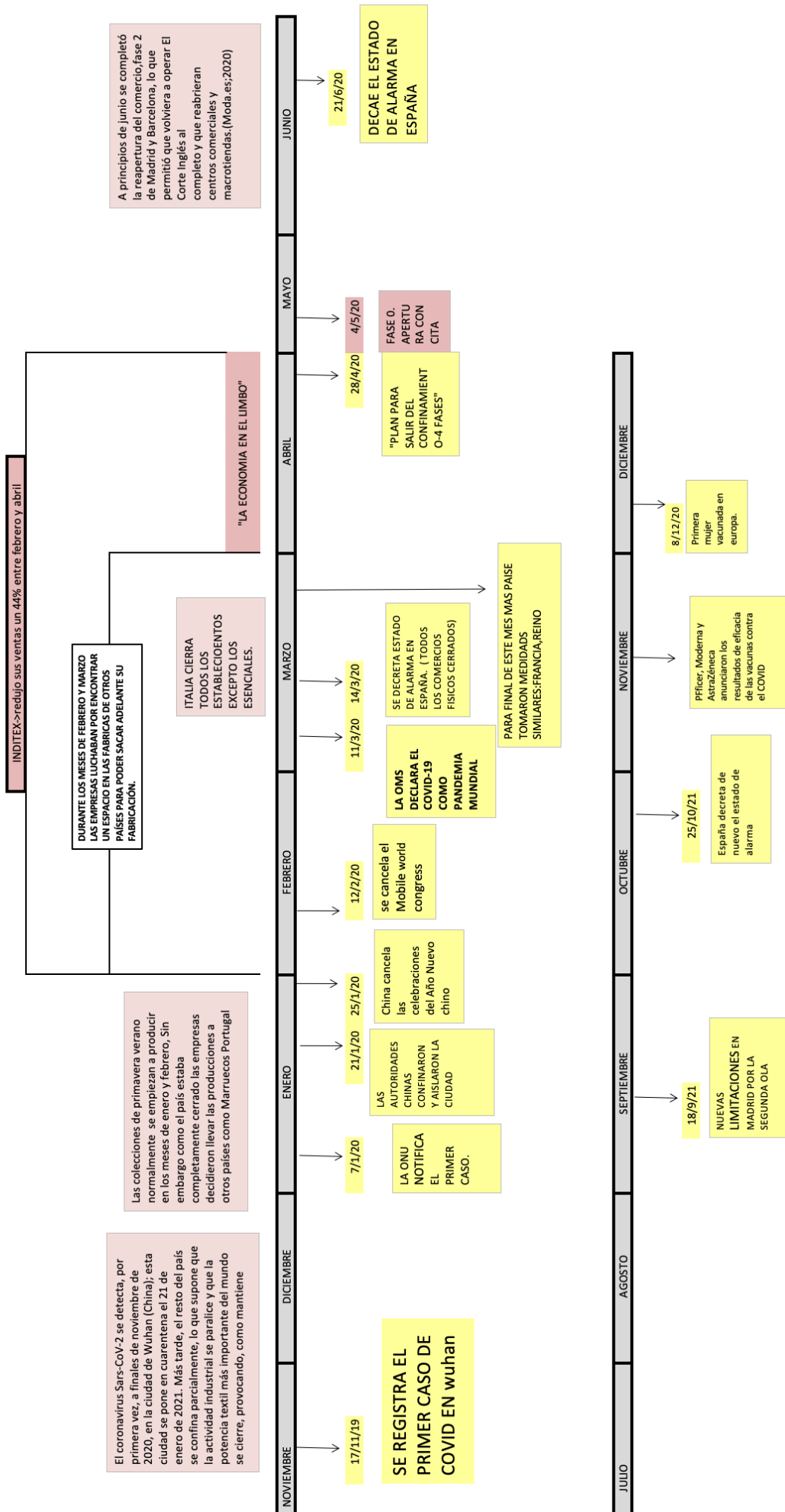
www.tous.com. <https://corporate.tous.com/es-es/TOUS-IMPULSA-TRANSFORMACION-MARCADO-PANDEMIA>

VÁSQUEZ, A. (2006, noviembre). La moda en la postmodernidad. Deconstrucción del fenómeno fashion. *Luke*, 79. <http://www.espacioluke.com/2006/Noviembre2006/vasquez.html>

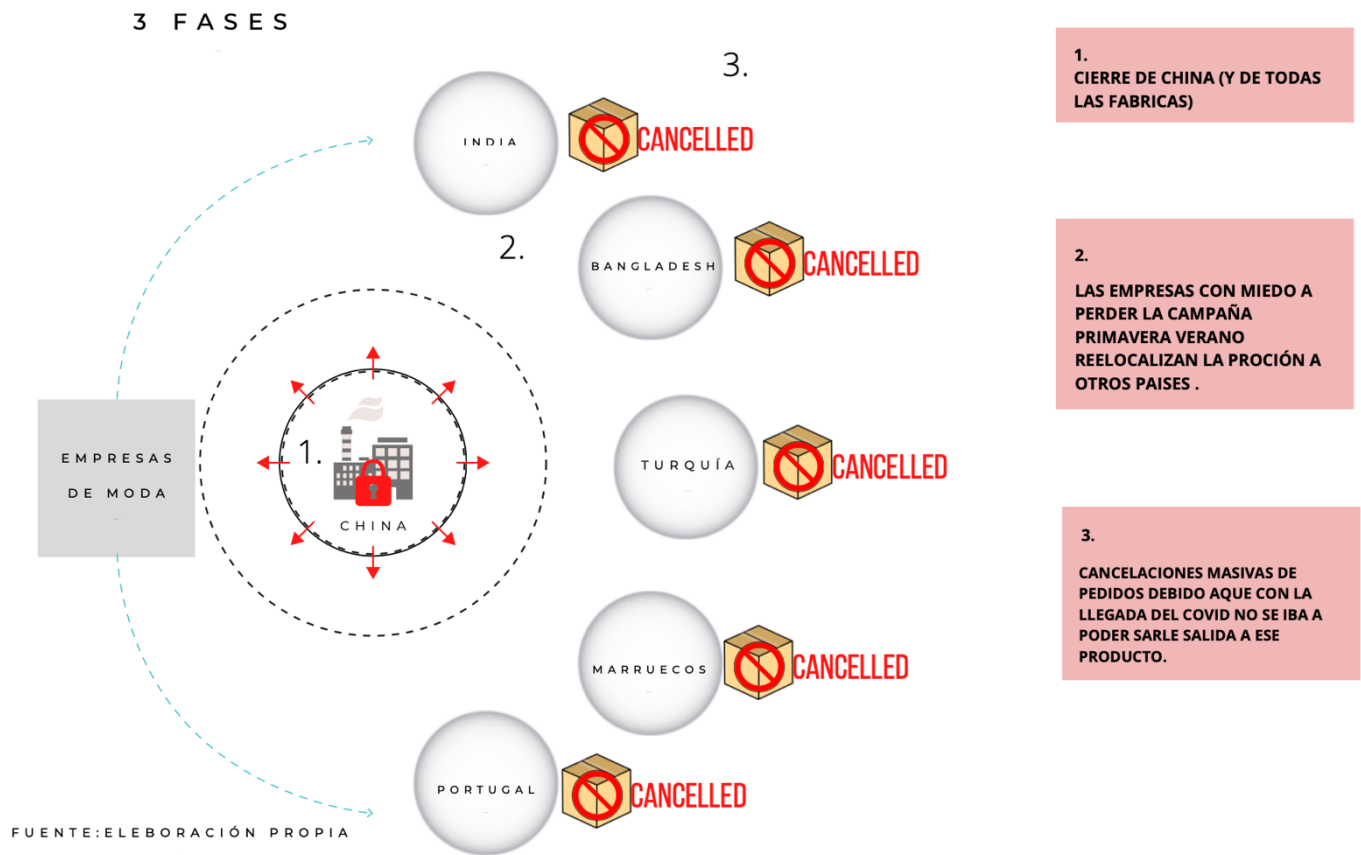
ANEXOS:

ANEXO 1. ESQUEMA DE LA CRONOLOGÍA DEL COVID-19.

CRONOLOGÍA COVID-19



ANEXO 2. ESQUEMA GRÁFICO DE LAS TRES FASES DE LA RELOCALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.



ANEXO 10. ENTREVISTA A ROBERTO VERINO DIFUSIÓN S.A.

1.N- ¿Qué supuso la situación del COVID-19 para vuestra distribución, logística y almacenes?

M-Supuso retrasos considerables en la fecha real de llegada de mercancías sobre la fecha prevista, lo cual tuvo un impacto directo en el punto de venta tanto en visual como en ventas.

2.N- ¿Cómo reaccionó la empresa al comienzo de la situación?

M-Hubo que tomar decisiones precipitadas, pero que resultaron acertadas y necesarias como fueron acogerse a un ERTE total en los primeros meses, para convertirse en parcial desafectando puestos y departamentos necesarios en cada momento.

Fue un esfuerzo por parte de todos para poder sacar adelante el trabajo incluso en esa situación, aunque por su complejidad resultó más duro que una jornada convencional de trabajo.

3.N- ¿Como salvasteis la primera temporada?

M-Para que se entienda mejor, a nivel colección hubo dos principales impactos: por un lado, la parte que estaba vigente en el punto de venta era la de PV19 (primavera-verano 19) esta se frenó en seco generando mucho stock sobre el que actuamos para minimizar el impacto de la empresa. Por un lado, dimos de baja la previsión de compra pendiente sobre el presupuesto.

El problema con el que nos encontramos fue la gestión de la parte de la colección que ya estaba en curso de producción y decidimos aplazar su entrega para la de la próxima campaña. Con el stock ya distribuido, la parte de colección más atemporal con posibilidad de darle continuidad anual la mantuvimos en punto de venta para reducir stock dedicado a venta en rebajas, siendo en ese momento el canal online el más importante. Respecto a la colección otoño invierno 19-20, sobre la compra ya lanzada tuvimos que anular y reorganizar los pedidos a la baja para así poder ajustar la compra a la caída prevista.

4.N- ¿Cómo conseguisteis darle salida a todo el stock cuando los almacenes estaban completamente llenos?

M-Nuestro sistema de distribución contempla un modelo de producción inicial con posteriores ajustes según la demanda lo cual, que no nos pillara con los almacenes llenos.

5.N- ¿Cómo disteis salida a ese stock sin desvalorizar el producto?

M-Tomamos una política muy parecida a la mayoría del sector textil, que fue dar continuidad al stock salvable a la siguiente temporada, lo que también nos ayudó a generar descubiertos en el punto de venta por el retraso que COVID generó en la logística.

6.N- ¿Os aumentaron los costes de las materias primas?

M-No, no supuso un aumento de coste en la producción, diría que incluso se consiguieron rebajas en los precios a cambio de retirar stock del proveedor. Sí supuso un aumento en el transporte, pero en el segundo año de COVID no en los momentos iniciales.

7.N- ¿Qué ambiente de trabajo se respiraba?

M-Mucha incertidumbre por la situación tanto laboral como personal.

8.N- ¿Cómo se cubrieron los puestos de los trabajadores?

M-Se tomaron medidas en la empresa como ERTES, reducción de jornada para los trabajadores estrictamente necesarios con un 80% de teletrabajo

9.N- ¿Cuáles eran los principales problemas a los que se enfrentó a la empresa?

M-La caída de venta y lo que ello significó al ser una empresa que vivimos única y exclusivamente de ella cayendo ésta en picado.

10.N. ¿Hubo algún cambio o modificación de proveedores o relocalizasteis algún factor en la producción?

M-Supuso un desplazamiento a cercanía para no depender tanto de lejanía. Aunque fabricar en proximidad supuso un aumento de los costes de producción se compensaron con los costes disparados del transporte. Tuvimos alguna escasez de materias primas sobre todo como pieles o tejidos más especiales.

11.N. ¿Hoy en día que impactos siguen permanentes en la empresa a raíz del COVID-19?

M-Ha habido un crecimiento de la venta online, dependemos menos de la lejanía y ciertos cambios en el modo de comunicación.

12.N- ¿Recibisteis respaldo económico por parte del Estado para poder seguir adelante?

M-Se puso a disposición de todas las empresas los créditos Ico que son préstamos a cargo del Estado.

13.N- ¿Os aumentaron las ventas online?

M-Como te contaba antes tuvo un crecimiento exponencial.

14.N- ¿Desarrollasteis alguna colección o producto que tuviese más demanda debido al COVID-19:(por ejemplo: ¿ropa cómoda, zapatillas de estar por casa...)?

M-Lo que pasó fue que se dio un crecimiento de familias que se adaptan más a la comodidad como pantalones, camisetas y punto. En contra hubo un decrecimiento de la colección ceremonia, así como abrigos al no existir la necesidad de salir de casa.

15.N- ¿Habéis notado cambios conductuales de vuestros consumidores a raíz del COVID-19, creéis que esos cambios han venido para quedarse?

M-Sobre todo el concepto de ropa confort, pero si es cierto que se cansó el mercado y su tendencia a partir de ahora se prevé a la baja.

16.N- ¿Habéis invertido más en el canal online, omnicanalidad, eficacia en la red de distribución?

M-La propia situación llevó a direccionar y mejorar los canales online.

ANEXO 11. ENTREVISTA A SALVI S.L.

1.N- ¿Que supuso la situación del COVID-19 para vuestra distribución, logística y almacenes?

O-Que nuestros clientes no aceptaran la mercancía dejando el almacén totalmente lleno de producto terminado. Ante esta situación tuvimos que reaccionar e intentar negociar con los clientes para resolver el problema del almacén.

2.N -Cómo reaccionó la empresa al comienzo de la situación?

O- Ya que en ese momento nos encontramos con el almacén completamente lleno no nos quedó otra alternativa que negociar con nuestros clientes, las medidas fueron variadas adaptándonos a estos, ampliamos el plazo de vencimiento, hicimos descuentos, incluso también nos vimos obligados a retener la mercancía cuando así nos lo solicitaban De esta manera conseguimos minimizar al máximo la pérdida de la facturación.

3.N- ¿Hubo algún cambio o modificación en la producción debido al COVID?

O-Si, esta situación produjo un cambio significativo en la empresa, el producto de invierno (zapatillas de estar en casa) cuya función inicial era cubrir el hueco de la campaña de verano pasa a ser protagonista, siendo la campaña más importante. El resultado fue que durante las dos últimas campañas de COVID la venta de invierno, en la primera campaña, se cuadruplicó y en la segunda se envió más del doble. Sin embargo, actualmente hemos vuelto a las ventas de hace 3 años. Hoy en día, la campaña de verano para nosotros sigue teniendo más peso que la de invierno recuperando así el comportamiento habitual.

4.N- ¿Cuáles fueron los principales problemas a los que se enfrentó a la empresa?

O- La decisión más dura fue tener que cerrar temporalmente ya que toda la fabricación estaba paralizada, se hizo un ERTE para sus trabajadores. Debido a que la producción de invierno incremento mucho la empresa no solo acabo con el ERTE sino que contrato a más trabajadores.

5.N- ¿Os aumentaron los costes de las materias primas? De ser así, ¿de cuál es y en qué cantidad (%)?

O-Aumentaron sobre todo a consecuencia del incremento del transporte y los derivados del petróleo. El yute que se usa para hacer los pisos de las alpargatas se importa de Bangladés y el coste de los contenedores se multiplicó por 9, por otro lado, el de las suelas de las zapatillas de invierno aumento porque se importan de Italia y además se hacen con derivados del petróleo. Mas o menos un 10%.

6.N- ¿Cómo os afectó la pandemia a la venta de la colección de verano de la próxima campaña?

O-. Como el COVID hizo que se suspendiera todo, de igual forma las ferias a las que íbamos nosotros como Garda y Milán se cancelaron, dificultándonos mucho exponer nuestro muestrario a nuestros clientes. Todo esto tuvo un impacto directo en los pedidos del año siguiente para darle solución a este problema se nos ocurrió la opción de mostrarlo de forma online.

7.N- ¿Os aumentaron las ventas online?

O-No ya que nosotros no tenemos una gran cuota de mercado a través de este canal, vivimos más de la venta a través de representantes y de la fabricación a terceros.

8.N- ¿Habéis notado cambios conductuales de vuestros consumidores a raíz del COVID-19 creéis que esos cambios han venido para quedarse?

O-. Si, que en la campaña de verano se vuelve a dar la misma situación, los clientes siguen haciendo pedidos más pequeños que antes de la pandemia, pero cuando llega la Semana Santa, La Feria de Abril, San Isidro, los clientes se dan cuenta que necesitan más producto para cubrir la demanda haciendo reposiciones superiores a las iniciales, incluso cuatriplicando el inicial. Las compras se hacen con más cautela, los clientes tienen miedo a sobre estocase y prefieren comprar lo justo y necesario. Otro cambio directo que ha sufrido el producto es la simplificación del muestrario y así conseguir optimizar la producción.

9.N- ¿En qué os afecto a vosotros estos cambios?

O-Debido a que nuestros clientes apuestan por pequeños pedidos iniciales y nuestros ciclos de producción son como mínimo de tres semanas en algunos casos no consiguen cubrir las necesidades del mercado perdiendo potenciales ventas y esto también nos afecta a nosotros ya que a veces deciden no realizar reposiciones.

ANEXO 12. ENTREVISTA A WALKAWORLD S.L.

1.N- ¿Que supuso la situación del COVID-19 para vuestra distribución, logística y almacenes?

L.C- A nosotros no nos afectó, nuestra empresa no tiene stock gracias a dios ya que somos una empresa que se dedica a fabricar para otros.

2.N -Cómo reaccionó la empresa al comienzo de la situación?

L.C Pensando que esta situación seria temporal decimos continuar con todos los trabajadores a pesar de que la producción sufrió un parón total.

3.N- ¿Cuáles fueron los principales problemas a los que se enfrentó la empresa?

L.C- Nuestro principal problema fue que toda la producción se entregó a nuestros clientes, sin embargo, no cobramos en su debido momento teniendo que afrontar todos los gastos. Viendo cómo iba evolucionando todo no teníamos margen de maniobra y mandamos a todos los empleados al ERTE, permanecemos cerrados hasta la primera quincena de junio.

4.N- ¿Hubo algún cambio o modificación en la producción debido al COVID?

LC- Ante la grave situación del país decidimos poner nuestro granito de arena, por ello comenzamos a fabricar mascarillas utilizando el sobrante de los EPIS que se realizaban en Arnedo, el equipo fue creciendo poco a poco pasando de 2 personas a 37. Todos los costes de la fabricación corrieron a cargo nuestro. Mientras otros pensaban en salvar sus empresas, nosotros pensábamos en salvar vidas. Estas mascarillas las mandamos a todo el mundo que las necesitaba. Todo se donó, no se le cobró a nadie. Logramos fabricar unas 18.000 unidades

5. N- ¿Recibiste respaldo financiero económico por parte del Estado para poder seguir adelante?

L.C- Directamente no, lo que hicimos fue acceder a los famosos créditos ICO e hipotecarnos con entidades financieras una ruina total.

6.N- ¿Os aumentaron los costes de las materias primas? De ser así, ¿de cuál es y en qué cantidad (%)?

L.C- A partir de la segunda quincena de junio comenzamos a trabajar, los pedidos que entraban eran muy pocos, sin embargo, los costes de las materias habían subido considerablemente

respecto a los meses anteriores superando la productividad, pero estábamos contentos de abrir de nuevo la empresa, todos los trabajadores volvieron y pudimos recuperar relativamente la normalidad, ya que la empresa estaba trabajando a un rendimiento de un 30%.

7.N - ¿Que supuso para vosotros el COVID?

L.C. Al final no me quedo más remedio que cerrar la empresa ya que la situación era insostenible, en septiembre con el cierre de las fronteras las empresas para las que trabajamos sufrieron de nuevo un parón y eso nos afectó a nosotros. Hoy en día hemos abierto una empresa nueva llamada Sigo Fabricando en España SL seguimos fabricando a otras empresas y también tenemos nuestra propia marca de alpargatas, ¡SIGO!, hemos creado una página Web para la venta Online y estamos realizando ferias por toda España para recuperar el trato humano el cual es la esencia de la empresa.

ANEXO 13. ENTREVISTA A ARNEPLANT S.L.

1. N- ¿Alfonso, una empresa cuya actividad es la fabricación de espumas, microfibras y plantillas transpirables como pasa de un día a otro a hacer EPIS?

A- Nosotros no pretendíamos transformarnos. Más o menos para contextualizarlo en fechas el 19 de marzo me acuerdo porque eran fiestas de aquí de Arnedo, vinieron de la comunidad autónoma para reunir a varias empresas para ver cómo se podría plantear hacer EPIS para el hospital de San Pedro porque se quedaban sin batas. Nosotros no pudimos acudir a esa reunión y el 20 de marzo ellos vieron a la empresa a repetirnos lo mismo a ver en que podíamos echar una mano. Para entonces ya se habían movilizado empresas de Arnedo al final más de 30.

2.N- ¿Y fundamentalmente como ayudaban esas empresas?

Se encargaban de buscar tejidos y organizarse para coser batas ya que era lo primero que hacía falta si el jueves se habían reunido con el resto de las empresas y el viernes con nosotros, el lunes ya no tenían bata en el hospital. Arneplant se ofreció ayudar con el corte ya que teníamos capacidad. Nosotros cortábamos los tejidos mientras otros las cosían. Solana, una empresa dedicada a la confección de ropa de protección y seguridad laboral desarrolló los patrones. Al final conseguimos entre todos entregar el lunes las batas.

3.N- ¿Fue de nuevo el Gobierno de la Rioja quien os solicito que fabricarais pantallas?

A-Si inicialmente se pusieron en contacto para la pieza de espuma del separador de la frente, pero a mi hermano Fernando se le ocurrió desarrollar una pantalla hecha tan solo de una pieza de espuma troquelada con un vinilo utilizando nuestra capacidad de espumar, porque hasta ese momento la del mercado tenía una confección muy compleja. Gracias a simplificar todo el

proceso obtuvimos un precio mucho más competitivo ya que la del mercado no lo recuerdo con exactitud, pero rondaban en unos 10 euros y a nosotros nos salía por 70 cent la unidad. Nos encargaron unas 200.000 pantallas al día y en aquel momento tan solo teníamos la capacidad de hacer 35.000 diarias.

4.N- ¿Dudasteis en algún momento en fabricar mascarillas un producto con unas exigencias de fabricación tan específicas?

A-A las tres horas reflexionando sobre todo lo hablado con el gobierno de La Rioja les llamamos para decirles que no iba a ser posible hacerlas una cosa era hacer batas y otra diferente mascarilla ya que no nos atrevíamos porque nos daba miedo que por nuestra culpa se contaminara la mitad del hospital. Si lo hacíamos tenía que estar bien y homologado.

5.N- ¿El gobierno de la Rioja pretendía que se tratase de una donación?

A-No, el gobierno de la Rioja nunca pidió donaciones siempre quería pagar las cosas lo que quería es que fuésemos capaces de industrializar todos estos productos. Luego fue decisión de cada uno lo que quería donar.

6.N- ¿Cuándo os disteis cuenta que esto podía ser un negocio rentable?

A-El 30 de marzo nos dimos cuenta que podíamos comercializar estos productos y tapar el hueco de las plantillas.

7.N- ¿De quién fue más tarde la idea de comenzar a fabricar mascarillas, un producto que vosotros desconocíais y que llegasteis a fabricar más de 200.000 unidades al día?

A- A los cuatro días de estar fabricando pantallas, nuevamente la comunidad autónoma de La Rioja ante la inmensa necesidad nos pidió ayuda, por lo tanto, nuestra reacción fue intentar hacerlas ya que Arneplant tenía la capacidad de termoconformado pero sin asegurarles nada ya que no lo teníamos muy claro.

8.N- ¿Cómo fue el proceso de elaboración si nunca os habíais dedicado a ello?

A- Al principio fue decepción tras decepción, pero no nos rendimos y seguimos hacia adelante, teníamos que hacer un producto con materiales que pudiésemos comprar ya que en aquel momento todo escaseaba. Lo que no podíamos improvisar era la maquinaria teníamos que hacer una mascarilla con nuestra maquinaria, que protegiera y con materiales que fuesen accesibles. A medida que íbamos avanzando y nos íbamos acercando, mandábamos los prototipos de las mascarillas a ensayar a laboratorios, pero los ensayos llevaban mucho tiempo. La presidenta del gobierno de La Rioja llamó para intentar agilizar el proceso de testeo. El gobierno de La Rioja

quería 300.000 mascarillas para el 9 de mayo y sin embargo en ese momento todavía no teníamos ni una. Entonces dividimos el equipo, por un lado, unos se encargaban de investigar cómo poder fabricarlo y los otros de qué materiales se podría hacer. Apostamos por grapar la goma, buscamos unas 200.000 grapas, pero en aquel momento no había. Entonces recurrimos a otra forma de montaje, troquelar dos agujeros a cada extremo por los cuales se introducía una goma elástica. Pero en cada paso que dábamos había un obstáculo o no había una cosa o de la otra. Hubo muchos intentos, muchos testeos hasta que al final, el 1 de mayo recibimos el resultado del ensayo de que la mascarilla cumplía las condiciones, protegía y era quirúrgica.

9.N- ¿Fue difícil tomar la decisión de seguir adelante?

A- Fue una decisión muy complicada para la empresa ya que si decidíamos continuar y producir las mascarillas teníamos que contratar a 165 personas y si por el contrario no las hacíamos teníamos que hacer un ERTE. Al final decidimos seguir adelante y fue un acierto, nos dimos cuenta que fabricar este producto junto con los otros era una buena estrategia para tapar los huecos que estaban sufriendo las plantillas y microfibras por el COVID.

10.N- ¿De qué volumen de pedidos estamos hablando?

A- El 9 de mayo iban a obligar el uso de la mascarilla que finalmente se retrasó la fecha al 14 de mayo. Inicialmente la comunidad de La Rioja quería que hiciésemos unas 70.000 mascarillas al día, para nosotros en ese momento hacer 10.000 ya era un sueño, grupos farmacéuticos como Hefame y la agrupación de supermercados IFA, también querían 70.000 unidades al día. Entre el gobierno de La Rioja y los demás grupos interesados querían inicialmente un total de 210.000 mascarillas al día llegando al final a una demanda de 300.000 unidades al día.

11.N- ¿Tuvisteis que hacer algún cambio en la empresa para fabricar tal cantidad?

A- En ese momento la empresa se puso manos a la obra e hicimos un plan para poder llegar a las 200.000 progresivamente. Todo era nuevo, contratar personas, entrenarlas, buscar los materiales...El 7 de mayo comenzamos la producción de las mascarillas con 50.000 al día, el plan era ir incrementando 50.000 unidades a la semana llegando a producir 200.000 unidades diarias la cuarta semana. Otro reto grande fue crear una sala limpia y garantizar que todo el entorno estuviese seguro. La primera semana de junio llegamos a las 200.000 unidades al día, nos mantuvimos dos semanas con ese ritmo de producción, después cuando empezó a ver mayor oferta el ritmo empezó a bajar.

12.N- ¿A qué precio vendíais las mascarillas?

A- En medio de la pandemia vendíamos cada mascarilla a 0,50 €. Cuando le ofrecimos esos precios a la comunidad de La Rioja fue un gran alivio para ellos ya que estaban comprando las mascarillas quirúrgicas entre 3 y cuatro euros y las FFP2 entre siete y ocho euros.

Pero sabíamos que si las mascarillas se hacen con las máquinas y los materiales necesarios el precio real es de 3 céntimos. En un momento en que todo el mundo estaba especulando con el precio de las mascarillas cuando dejaran de hacerlo, sabíamos que las nuestras iban a dejar de ser competitivas. Nosotros ni mucho menos buscábamos un producto a largo plazo, sino simplemente evitar hacer un ERTE y seguir adelante con la empresa. Mas o menos esta fue nuestra historia estuvimos fabricando mascarillas hasta diciembre. En total entre batas, mascarillas y pantallas llegamos hacer más de 8 millones de unidades.

ANEXO 14. ENCUESTA: COVID-19 CAMBIOS CONDUCTUALES DE LOS CONSUMIDORES

La presente encuesta forma parte de la investigación empírica de mi TFG. Tiene como objetivo conocer los nuevos hábitos de consumo derivados del COVID-19. La encuesta es completamente anónima ya que no se recopila ningún dato personal. Los resultados se procesarán de acuerdo con el Reglamento europeo 2016/679, Reglamento General de Protección de Datos (GDPR).

EDAD *

- 15-25
- 25-35
- 35-45
- 45-55
- 55-65
- +65
- Otra...

SEXO *

- MASCULINO
- FEMENINO
- OTRO
- Otra...

1.¿Durante el COVID-19 compraste algun producto "peculiar" debido a la situacion de confinamiento?

- NO
- SI, decorativos o para reformar el hogar
- Si, para manualidades
- SI, de entretenimiento Ej: juegos de mesa, libros..

2.¿Compraste alguna prenda o accesorio deportivo?

- si
- no

3.¿Cuáles de las siguientes paginas web utilizabas frecuentemente en la búsqueda y compra online?

- Amazon.
- Supermercados online.
- Aliexpress.
- Tiendas online.
- Tiendas multimarca.
- Otra...

4.¿Compraste algún dispositivo electrónico?

- Sí
- No

5.Durante el confinamiento, ¿te suscribiste a alguna plataforma (Netflix, Amazon prime, revistas...)?

- Sí
- No

6.¿Compraste alguna prenda de vestir?

- Sí, ropa cómoda (zapatillas, pijamas, calcetines...)
- Sí, ropa deportiva.
- Si, ropa de vestir.
- No.

7.¿Consideras que la situación ha modificado algunas de tus conductas de compra?

- Sí, ahora compro mas online.
- Sí, comparo más los precios.
- Sí, veo más impedimento en la compra física (tiempos de espera, aglomeraciones,...)
- No

8.Durante el periodo de pandemia, ¿has devuelto algún producto que compraste de manera online?

- Sí
- No

9.¿Cuál de los tres modelos de compra prefieres?

- Online.
- Tienda física.
- Comprar online y recoger en tienda.
-

10. A raíz del COVID-19 cuando realizas una compra, ¿valoras más que un producto sea sostenible?

- Sí
- No

11. ¿Cuál es el máximo de tiempo que estás dispuesto a esperar para recibir un producto?

- 1-2 días
- 3-4 días
- +4 días

12. ¿Se ha reducido tu consumo de moda desde 2019?

- Sí
- No

13. ¿Influyen las redes sociales en tu decisión de compra?

- Sí
- No