Tras meses de crisis sanitaria y económica, el consumidor se formula nuevas preguntas sobre su relación con la moda. Y esta industria, como la mayoría de los sectores productivos, trata de renovar las propuestas a los consumidores para salir fortalecida de la crisis y reconquistar a los clientes.

En las últimas décadas el comercio minorista (*retail*) se está planteando cambios profundos en su manera de producir y vender tras operar de manera similar durante muchas décadas. Esta renovación se encuentra en estado de transición hacia un nuevo paradigma que se ha visto acelerado por la pandemia COVID-19. Las muy citadas palabras de Darwin[1] —"las especies que sobreviven no son las más fuertes ni las más inteligentes, sino aquellas que se adaptan mejor al cambio"—, incitan a la reflexión para aprender de los errores y acomodarnos a la nueva normalidad que surge. El sector de la moda y el consumo, en general, renuevan sus estrategias y propuestas de valor para salir fortalecidos de la crisis.

En los últimos años han confluido varios factores para que la industria de la moda experimente un progresivo avance hacia la sostenibilidad: la proclamación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas[2]; los movimientos sociales que vienen cuestionando el *modus operandi* de las marcas, exigiéndoles un compromiso de cambio y transparencia; y los propios consumidores que, como consecuencia de su mayor sensibilización hacia los problemas medioambientales, exigen cambios profundos más allá del lavado de imagen verde (*greenwashing*[3]).

Además, los problemas de responsabilidad medioambiental y social del sector afectan a la imagen corporativa de las compañías, lo que ha llevado a que se planteen nuevos cambios, más allá de la conocida responsabilidad social corporativa asociada a una promesa de marca (Arrigo, 2013). La asociación Global Fashion Agenda[4] acaba de redactar un documento junto a la consultora McKinsey en el que su directora Eve Kruse insta "a los líderes de la moda a repensar y reconstruir los sistemas, en un esfuerzo colectivo para garantizar un futuro justo y resistente después de la pandemia". Este documento recoge, entre otras recomendaciones, algunas sugerencias sobre cómo utilizar la inteligencia artificial para predecir mejor la demanda; distribuir las existencias (*stocks*) en colecciones futuras; permitir una mejor infraestructura de cara al reciclaje; digitalizar la logística y reducir la cantidad de devoluciones, además de fomentar la utilización de métodos de transporte y *packagings* (embalaje) sostenibles.

Cada vez es más relevante que la información que proporcionan las compañías al consumidor sea transparente y completa

La economía circular se abre paso como una nueva forma de pensar sobre nuestros sistemas industriales de producción, que afectan directamente a la industria de la moda. Se trata de restaurar y regenerar los recursos en lugar de eliminarlos, reemplazando el concepto "fin de la vida útil" por principios de renovación y utilidad continua (Fundación Ellen MacArthur, 2013)[5].

El nuevo consumidor

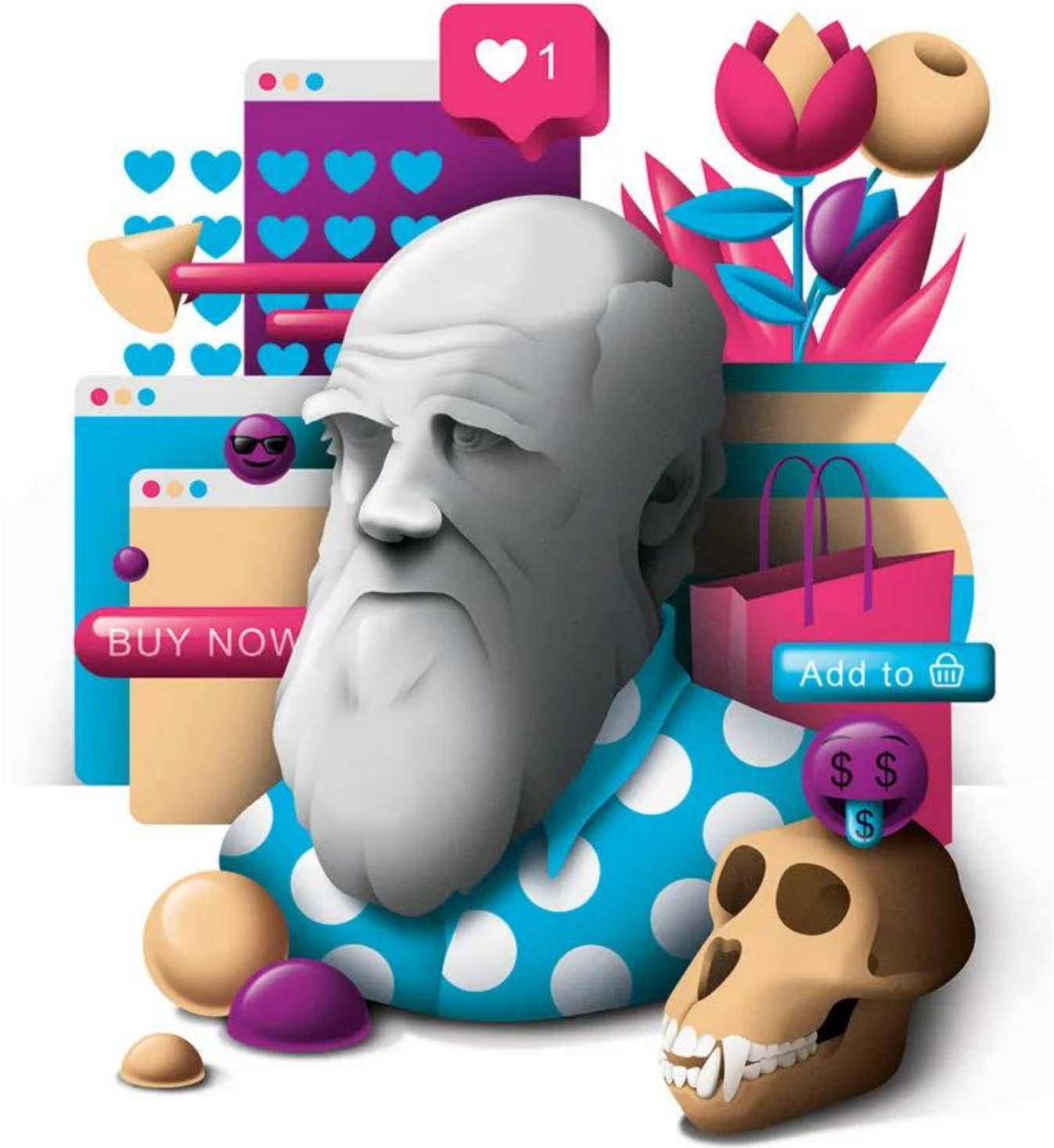
La manera de consumir moda ha cambiado mucho en las últimas décadas, así como la relación que los consumidores mantienen con las marcas. El aumento de la interacción mutua ha dado lugar a la creación de comunidades en torno a ellas para compartir información y mantenerse en un contacto frecuente, haciendo que los consumidores fortalezcan su vínculo con los valores de las marcas o los rechacen. Cuando la marca se vuelve más humana y auténtica, se acerca más al consumidor, ya que se necesitan mutuamente para recrear y transmitir su propia historia e identidad (San Miguel, 2020).

Los consumidores buscan personas o empresas en las que genuinamente puedan confiar y esto ha llevado también a las marcas a "reforzar su alianza con los protagonistas de las plataformas digitales (*influencers*, en la jerga de las redes sociales), reconociendo la necesidad de ofrecer una respuesta rápida y una imagen creíble que capte la confianza del usuario y potencial cliente" (Pérez Curiel y Luque, 2018).

Cada vez es más relevante que la información que proporcionan las compañías al consumidor sea transparente y completa: sobre la funcionalidad y calidad de las telas, la estética, así como otros valores asociados al producto o la marca que puedan ser mostrados a través de Internet —como ya hacen muchas marcas— o incluidos en las propias prendas (Niinimäki, 2012).

Es lógico que el consumidor actual se formule preguntas en torno a cómo será su manera de relacionarse con la ropa y la reacción del sector tras la COVID-19. ¿Cuánta ropa necesitamos realmente? ¿Compraremos más por Internet o en la tienda física? ¿Está la *fast fashion*[6] abocada a morir? Los efectos económicos de la pandemia, ¿harán desaparecer a algunas marcas?

¿Cómo afectará la celeridad de la transformación digital a la moda? ¿Será ahora más difícil trabajar por la sostenibilidad o, por el contrario, se presenta como una oportunidad para las compañías?



Grandes firmas de moda

Para conocer mejor algunos de los cambios que se avecinan, nos proponemos dar respuesta a las preguntas

formuladas mediante una serie de entrevistas[7] concedidas por los primeros ejecutivos de siete reconocidas marcas de moda y joyería, entre el 20 de abril y el 21 de mayo 2020: Jaume Miquel (Grupo Tendam); Toni Ruiz (Mango); Alberto Ojinaga (Desigual); Marcella Wartenbergh (Pepe Jeans); Adriana Domínguez (Adolfo Domínguez); Javier Goyeneche (Ecoalf) y Carlos Soler-Duffo (Tous). En estos encuentros los entrevistados exponen el rumbo que tomarán sus compañías tras el COVID-19. Se han tratado de aglutinar en tres áreas los temas y propuestas desarrolladas por estos directivos:

• **El reto de la digitalización**: comercio electrónico y tiendas físicas. La opinión de la mayoría de los entrevistados es que el *ecommerce* continuará en ascenso, pero las tiendas físicas seguirán siendo importantes para las marcas. Se mantendrán, aunque evolucionadas. Deberán ser espacios amplios y muy limpios que ofrezcan un servicio de confianza a los clientes. Uno de los puntos en que coinciden Wartenbergh (Pepe Jeans) y Miquel (Grupo Tendam) es que habrá que mejorar la experiencia de compra en línea (*online*) y unificarla con la física (*offline*); tendencias como el *blockchain* y la omnicanalidad serán fundamentales para mejorar la relación con el consumidor y las ventas (Wartenbergh, Pepe Jeans).

También coinciden en que probablemente se cerrarán bastantes pequeñas tiendas en favor de las *flagship stores*[8] de marca, que ofrezcan una experiencia 360º al consumidor; Ruiz (Mango) apunta que lo pasarán mal aquellas que no aportaban ya antes una experiencia o valor especial al cliente.

Soler-Duffo (Tous) comenta que su marca está repensando el formato de sus tiendas para que ayuden más al "autoconsumo" a través de un circuito menos complejo y más accesible al consumidor (astucias comerciales, mobiliario, etcétera), digitalizando lo más posible la transacción final.

El *retail* se debe reinventar para aportar nuevas experiencias al consumidor que, en caso contrario, se irá a las tiendas *online* o físicas que lo hagan (Goyeneche, Ecoalf); Goyeneche también se cuestiona que el *ecommerce* sea sostenible (transporte, *packaging*, devoluciones), pero piensa que es el consumidor quien debe ser sostenible, cambiando sus hábitos de forma responsable y controlando sus compras *online*.

Domínguez (Adolfo Domínguez) apunta que las generaciones X y Z están empujando mucho hacia la digitalización: "De las crisis se sale siempre con innovación".

• **Oportunidad para potenciar la sostenibilidad**. La mayoría de los entrevistados coinciden en que viene un consumo menos efímero y más duradero; algunos se plantean incluso reducir el volumen de producción, para disminuir la voracidad del consumo de tendencias. Es probable que se reclamen más prendas de calidad a precios más competitivos y algunas colecciones más atemporales. Piensan que las marcas buscarán ese reequilibrio, pero a la gente le seguirá gustando seguir las tendencias.

Para Miquel (Tendam), "la era del *fast fashion* se ha terminado, pues se ha puesto de manifiesto la fragilidad del ser humano y del mundo de confort en que vivimos; en cambio realidades como la salud, la familia, los amigos o el ahorro, recuperan valor y son momentos para decidir qué es lo intocable y qué lo accesorio".

La economía circular se abre paso como una nueva forma de pensar

Goyeneche (Ecoalf) apunta sin embargo que la *fast fashion* tendrá dificultades para cambiar, pues ser

sostenible no es producir “colecciones cápsula”, sino replantearse el modelo de negocio, basado actualmente en la cantidad, más que en la calidad. También adelanta que sus clientes podrán leer próximamente (en los códigos QR) cómo están valoradas sus prendas en cuanto a sostenibilidad.

Según la mayoría de las compañías, la trazabilidad total de la cadena de suministro va a ser más valorada, debido a la búsqueda de seguridad y una mayor sensibilización. Estos meses —explica Wartenbergh (Pepe Jeans)— nos hemos vuelto más humanos y sensibles hacia nuestro planeta. Hemos de realizar campañas de comunicación honestas con el consumidor, que cuenten de dónde viene el producto, cómo lo producimos o transportamos, el uso de energía, agua y productos químicos, etcétera. “No podemos retroceder en todo lo que ya hemos avanzado”, apunta.

Ruiz (Mango) y Ojinaga (Desigual) piensan que se incrementará la tendencia a la producción de cercanía, agilizando así algunos procesos de la cadena, que también Domínguez (Adolfo Domínguez) cree que será, de esta forma, mejor controlada.

• **La relación con el consumidor y su percepción de marca.** Todos los decisores de las marcas entrevistados ven la necesidad de incrementar la actitud de escucha a los clientes para empatizar más con ellos; “hacer mucho análisis de consumidores para entender y conectar con su incertidumbre, miedo o sentido positivo. Se reclamarán más valores humanos, de producto, del papel de la marca en la sociedad. La moda no dejará de existir, pero deberemos comunicar más valor a la marca y al producto” (Wartenbergh, Pepe Jeans).

Domínguez (Adolfo Domínguez) defiende que “está surgiendo un consumidor más consciente e inmunizado, no tan susceptible de ser empujado solo por el deseo”. La compañía está poniendo en marcha nuevos proyectos para llegar mejor al cliente: “campañas de comunicación no solo para hacer *branding* (marca), sino para tratar algunos temas con valentía, cuestionando cómo nos relacionamos con el planeta y nuestro armario”.

Goyeneche (Ecoalf) explica también que la mentalidad del consumidor ha cambiado y ahora se está dando cuenta de que el modelo no funciona, demandando marcas con valores. Porque cada marca es, al final, un conjunto de promesas que encajan más o menos con la personalidad de un grupo de consumidores que, tras la COVID-19, desean reilusionarse. Ojinaga (Desigual) apunta en este sentido su nuevo *claim* (lema): “La vida volverá a ser chula”.

Tras el análisis de las entrevistas realizadas a los entrevistados, podemos concluir que el sector de la moda —que ha sufrido como los demás—, aprovechará la crisis de la COVID-19 para tomar impulso y reinventarse. Las marcas tratarán de reconectar con unos consumidores más conscientes, ofreciéndoles con transparencia y honestidad, nuevas propuestas y valores de marca, así como un mejor servicio tanto *offline* como *online*.