

— VALMONT —
BARCELONA
BRIDAL
FASHION WEEK



Fira Barcelona

**MODA
NUPCIAL:
ESTILO
SOSTENIBLE,
NEGOCIO
RESPONSABLE.**

Con el apoyo de



Generalitat de Catalunya
Departament d'Empresa
i Coneixement

— VALMONT —
BARCELONA
BRIDAL
FASHION WEEK

Versión: Octubre 2020

Fotos: Ugo Camera, Eleonore Tornev y Sara Costa,
fotógrafos oficiales para
Valmont Barcelona Bridal Fashion Week

Contacto: Valmont Barcelona Bridal Fashion Week
www.barcelonabridalweek.com
vbbfw@firabarcelona.com
(+34) 902 233 200

FIRA BARCELONA es propietario exclusivo de la explotación de los derechos de este libro titulado “Moda nupcial: Estilo sostenible, negocio responsable” La reproducción total o parcial de esta obra y su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio electrónico o mecánico, incluida la fotocopia, grabación, transmisión o cualquier otro, o su incorporación a cualquier sistema para el almacenamiento y la recuperación de información está prohibida sin el consentimiento previo por escrito de FIRA BARCELONA.

CONTENIDO

PRÓLOGO	3
INTRODUCCIÓN	7
1. PERSPECTIVAS PARA EL SECTOR DE LA MODA NUPCIAL EN TIEMPOS DE CRISIS	8
1. ESTA CRISIS NO VA SOBRE CANCELAR, SINO DE POSPONER	9
2. EL VESTIDO EN COMPARACIÓN CON OTROS GASTOS DE LA BODA	9
3. QUÉ HA PASADO EN OTRAS CRISIS	10
2. RECOMENDACIONES PARA LAS MARCAS DE MODA NUPCIAL Y LOS DETALLISTAS: GESTIÓN DE CRISIS	12
1. TRABAJAR CON LA COVID-19	13
2. LAS EMPRESAS TENDRÁN QUE OCUPARSE DE LA GESTIÓN DE LA LIQUIDEZ	15
3. DESESTACIONALIZAR LAS BODAS	17
4. LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN	17
5. EL EFECTO DISRUPTOR DE LA PANDEMIA: EL AUGE DE LA MODA VIRTUAL.	18
6. ANTE LA ADVERSIDAD, JUNTOS MÁS FUERTES	21
3. LA SOSTENIBILIDAD COMO RESPUESTA A LA COVID-19	23
1. LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE ANTE LA COVID-19	25
2. RESPUESTA DE LAS MARCAS DE MODA NUPCIAL A LA COVID-19	26
3. ESTADO ACTUAL DE LA SOSTENIBILIDAD EN LA MODA	27

4. SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR DE LA MODA NUPCIAL	30
INTRODUCCIÓN	31
I. GOBERNANZA	33
II. PERSONAS	34
A. CONDICIONES LABORALES	34
B. DIVERSIDAD E INCLUSIÓN (D&I)	36
III. CONTRIBUCIÓN SOCIAL Y A LA COMUNIDAD Y GESTIÓN RESPONSABLE DE LA CADENA DE SUMINISTRO:	39
A. GESTIÓN RESPONSABLE DE LA CADENA DE SUMINISTRO	39
B. IMPACTO EN LA COMUNIDAD Y SOCIEDAD	40
C. DONACIONES	41
IV. PRODUCCIÓN SOSTENIBLE, ECONOMÍA CIRCULAR Y MEDIO AMBIENTE:	43
A. GESTIÓN AMBIENTAL	43
B. ECONOMÍA CIRCULAR/PRODUCCIÓN SOSTENIBLE	45
CONCLUSIONES	49
A. Las marcas de moda nupcial de tamaño medio y grande:	49
B. Las marcas de moda nupcial de tamaño pequeño:	49
5. NOVIAS ÉTICAS, EL CONSUMIDOR POST COVID-19	50
1. THE NEW NORMAL	51
• El nuevo consumidor	51
• Los imperativos para el retail	53
2. NOVIAS ÉTICAS Y SOSTENIBLES	53
• La COVID-19 es un catalizador de la sostenibilidad	53
• Las novias Gen Z son más sostenibles	55
• ¿Cuáles son hoy las cuestiones éticas y sostenibles más relevantes para una novia?	56
• ¿Permite la sostenibilidad incrementar el precio promedio del vestido?	58
• Necesidad de mejorar la comunicación y la transmisión de información sostenible	59
• Diversidad e inclusión, ¿son las marcas de moda nupcial diversas e inclusivas para el consumidor?	60
• ¿Es la industria de moda nupcial sostenible?	63
6. CONCLUSIONES	64
RECOMENDACIONES PARA LAS MARCAS DE MODA NUPCIAL	68
1. Empleados	68
2. Gestión responsable de la cadena de suministro	69
3. Producción sostenible, economía circular y medio ambiente	70
4. Contribución social y a la comunidad	71
5. Gobernanza (hoja de ruta)	72



Desde el 2016, la Valmont Barcelona Bridal Fashion Week —salón líder en Europa en su especialidad y referente internacional—, junto con el Prof. Nueno inició una actividad de estudios sectoriales dirigidos a convertirla en, además de en líder como salón profesional, punto de encuentro y pasarela del sector, en referente del conocimiento de la industria del bridal:

- Millennial Brides, nacer en los 80's, casarse hoy (2016)
- La Tienda del Futuro para las Novias Millennials (2018)
- Novias Millennial y Gen z: el sector de la moda nupcial en 2020 (2019)
- Bridal Fashion: Sustainable Style, Conscientious Business (2020)

Con este cuarto estudio, Valmont Barcelona Bridal Fashion Week ratifica su apuesta por la difusión del conocimiento y pretende consolidarse como plataforma de divulgación de contenidos de alto valor añadido al servicio de los operadores del sector de la moda bridal, para que conozcan de la mano de expertos los retos, tendencias, estado del arte y expectativas de la industria en cuanto a sostenibilidad se refiere.

El objetivo inicial de estudio era abordar la sostenibilidad en el sector bridal, llamado a ser el requerimiento futuro por excelencia para las marcas nupciales. Sin embargo, la irrupción de un jugador no esperado, la Covid-19, y su efecto disruptor, ha hecho obligatorio analizar su impacto y reflexionar sobre el presente y el futuro del sector.

Tras la pandemia, la nueva normalidad del sector bridal pasará, indefectiblemente, por la sostenibilidad. La llegada de la COVID-19 ha desencadenado una oleada de responsabilidad y solidaridad sin precedentes.

La función de la sostenibilidad no es otra que conectar los intereses de la empresa con las expectativas de una sociedad que no será la del mundo de ayer. En este sentido cabe preguntarse a qué cuestiones habrá que prestar atención ahora. Y la respuesta es la necesidad de un nuevo enfoque.

Este estudio pretende definir qué es hoy ser sostenible en el sector de moda nupcial, y cuáles han de ser los vectores a los que una empresa de moda nupcial debe prestar atención. En 2020, ser sostenible no significa solamente ser una empresa comprometida con el medio

ambiente. Existen una serie de factores, además de la producción eco-sostenible, que hacen que una marca de bridal sea sostenible y que os presentamos en este documento.

Los retos de futuro son muchos y complejos, no obstante el potencial de las marcas y detallistas de moda nupcial sigue siendo destacable, animándoles desde aquí a activarse y trabajar en este nuevo entorno.

Finalmente queremos agradecer al portal de bodas líder en el mundo, Bodas.net, su inestimable ayuda en la realización de este documento. En concreto en la realización del primer estudio de alcance internacional enfocado en el consumidor -se han encuestado más de dos mil quinientos recién casados-, preguntándole su opinión acerca de la importancia actual y futura de la sostenibilidad en la moda nupcial.

En palabras de Nina Perez, Co-Founder & CEO de Bodas.net: “En la última década hemos sido testigos de la entrada y creciente demanda de servicios y productos nupciales más sostenibles. La generación millennial y siguientes han evolucionado el tipo de consumo y las empresas han tenido que adaptarse ofreciendo a las parejas tejidos ecológicos, localización de la producción y modelos de economía sostenible que se incorporan al valor del producto, llegando a ser factores de decisión de compra. La situación actual favorecerá muy probablemente esta tendencia. Colaborando en este estudio queremos seguir contribuyendo a la evolución del sector hacia donde se orientan las preferencias de las parejas de novios actuales y futuras, y ayudar a la vez a su pronta recuperación.”

Prof. José Luis Nueno

En un momento especialmente complejo para la economía y las personas, Valmont Barcelona Bridal Fashion Week quiere, más que nunca, estar al lado de la industria de la moda nupcial y prestarle todo el apoyo posible, con el objetivo de relanzar juntos un negocio que afronta hoy grandes retos ante un escenario futuro al que tendremos que adaptarnos con esfuerzo, pero también con toda la ilusión, creatividad y gran capacidad de innovación que siempre ha caracterizado el mundo de la moda bridal.

En este sentido, y fiel a su vocación de plataforma de difusión de conocimiento, Valmont Barcelona Bridal Fashion Week, organizada por Fira de Barcelona, propone este año el estudio ‘Bridal Fashion: Sustainable Style, Conscientious Business’, realizado por el profesor del IESE Business School, experto en la industria de la moda y doctor en ‘Business Administration’ por la Universidad de Harvard, José Luis Nueno, al que deseo manifestar mi especial agradecimiento y aprecio, tanto profesional como personal, por su constante y valiosa colaboración. En este nuevo informe se apuntan las principales tendencias y caminos para superar un entorno marcado por la Covid19, y se reflejan también las inquietudes sociales de las brides to be y el compromiso con la sostenibilidad y la diversidad como valores que son verdaderos activos para el futuro y que jugarán un papel estratégico en la evolución del mundo de la moda y de la sociedad.

En esta misma línea, Valmont Barcelona Bridal Fashion Week ha dado un paso más hacia este nuevo entorno con su edición más especial, en la que en un formato digital se han mostrado a nivel global las creaciones de diseñadores procedentes de todo el mundo para impulsar las relaciones comerciales y el contacto entre los protagonistas del sector.

Queremos aprovechar estas líneas para mostrar nuestro agradecimiento a todas las firmas, los colaboradores y profesionales que nos han demostrado su confianza un año más, convencidos de que si avanzamos unidos podremos alcanzar el objetivo común de dar un nuevo impulso al mundo de la moda nupcial.

Nuestro deseo es que el estudio sea de gran utilidad y que ofrezca motivos de análisis y reflexión sobre el futuro de la industria bridal.

Esthermaria Laruccia - Directora de VBBFW

INTRODUCCIÓN

Gran parte de las empresas del sector de moda nupcial han pasado por otras crisis con anterioridad. Sin embargo, la COVID-19 ha generado una situación sin precedentes, cuyo efecto principal ha resultado en el confinamiento y las medidas restrictivas sobre la población, generando un colapso de la actividad comercial, nunca visto en recesiones anteriores.

Todo ello ha obligado a desarrollar nuevos protocolos de seguridad, y los rebrotes, una operativa de “arranque y parada”, que resta eficiencia a un consumidor en estado de *shock*, poco dispuesto a gastar y que en una primera etapa concentra su gasto en lo básico. Aún tardaremos unos cuantos meses para iniciar la recuperación gradual del consumo a la cual acompañará la exigencia del distanciamiento social, la digitalización continuada, y una reconfiguración de las cadenas de suministro globales a la vez que las marcas tendrán la necesidad de demostrarse sostenibles ante una sociedad más consciente y exigente.

Todo esto se recoge en este documento estructurado en cuatro secciones:

I. IMPACTO DE LA COVID-19 EN EL SECTOR DE LA MODA NUPCIAL:

CAPÍTULO 1

PERSPECTIVAS PARA EL SECTOR DE MODA NUPCIAL EN TIEMPOS DE CRISIS

II. RESPUESTAS DEL SECTOR EN EL CORTO PLAZO:

CAPÍTULO 2

RECOMENDACIONES PARA LAS MARCAS DE MODA NUPCIAL Y LOS DETALLISTAS: GESTIÓN DE CRISIS

III. LA SOSTENIBILIDAD COMO RESPUESTA A LA COVID-19:

CAPÍTULO 3

LA SOSTENIBILIDAD COMO RESPUESTA A LA COVID-19

CAPÍTULO 4

SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR DE MODA NUPCIAL

CAPÍTULO 5

NOVIAS ÉTICAS, EL CONSUMIDOR POST COVID-19

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES

A woman in a white wedding dress is walking away from the camera in a bright, hazy setting. The dress has a lace bodice and a full, ruffled skirt. Her hair is styled in a low bun with a decorative headpiece. In the background, other people in wedding attire are visible, though out of focus.

1. PERSPECTIVAS PARA EL SECTOR DE LA MODA NUPCIAL EN TIEMPOS DE CRISIS

1. ESTA CRISIS NO VA SOBRE CANCELAR, SINO DE POSPONER

Las novias que tenían previsto casarse antes de esta crisis, lo continuarán haciendo una vez superada. Es probable que algunas parejas, por ejemplo, aquellas en que uno (o ambos) contrayentes hayan perdido el empleo se vean obligadas a posponer el enlace, pero serán pocas las que lo cancelen de forma definitiva.

Según estimaciones de la *app* de bodas inglesa “Bridebook”¹ se calcula que el coronavirus afectará directamente hasta el 64 % de las bodas en 2020, ya sea por aplazamientos, cancelaciones o la logística de los viajes relativos a la misma. El porcentaje restante intentará mantener la fecha prevista. Estas estadísticas pertenecen a UK, donde el parón de la actividad económica y el confinamiento de la población comenzaron más tarde que en el caso español.



Cuando la incertidumbre mejore, se producirá una recuperación dinámica del número de novias que se casan. Los datos de Wuhan así lo atestiguan. Con el levantamiento de

las restricciones, el número de solicitudes de licencias de matrimonio se ha incrementado de forma significativa (+300%), hasta llegar a colapsar el sistema de registro.

Los detallistas de moda nupcial ya han reabierto sus tiendas. Para ello, afinan los protocolos a implementar para garantizar la seguridad y salud de su equipo y clientas. Mientras, mantienen un estrecho contacto con las novias a través de un sistema de citas virtuales por videoconferencia para asistir a la novia en el proceso de tomar medidas. Los diseños se comparten por vía digital.

2. EL VESTIDO EN COMPARACIÓN CON OTROS GASTOS DE LA BODA

La diferencia entre el vestido de novia y el resto de las partidas del presupuesto de la boda, como el banquete (afectado por la necesidad de distanciamiento) o la luna de miel (afectado por la restricción en los viajes) es que, en estos últimos casos, las entregas de servicios y experiencias se pierden por el transcurso del tiempo. Así, en el caso de los lugares de celebración, donde si no se utiliza en una fecha acordada se pierde su disponibilidad, el impacto de la COVID-19 será mayor. Agendar de nuevo los eventos pospuestos, así como dar respuesta a las cancelaciones será la tónica imperante para los próximos meses. En Italia y España, dos países con gran afectación de la COVID-19, tan pronto finalizó el primer confinamiento, las bodas de blanco se han empezado a celebrar de forma gradual, con invitados desplegados en obediencia a las reglas de distanciamiento social.

El vestido continuará siendo una prioridad entre las novias. Las marcas nupciales que no lo hayan hecho todavía, deberán adecuar el calendario de entregas a la nueva realidad,

¹ Fuente: Bridebook, Abril 2020

siendo imprescindible una óptima planificación de los aprovisionamientos y de las operaciones. El vestido es una pieza extremadamente compleja y para su confección se requiere una gran variedad de tejidos y complementos suministrados por una cadena global sujeta a las restricciones de los distintos países productores.

A más largo plazo, la más que probable recesión económica afectará al presupuesto y los recortes se aplicarán a todos los gastos relacionados con la celebración.

Las bodas se han vuelto más “íntimas” con la necesaria selección de los invitados. Hasta que haya una vacuna disponible, la interacción con personas de más de 65 años va a ser limitada, y gran parte de ellas, aquellas que no estén directamente relacionadas con los novios, en general no asistirán al enlace. También se deberán pensar fórmulas para que aquellos que asistan lo hagan con las máximas garantías.

3. QUÉ HA PASADO EN OTRAS CRISIS

El mundo no sufre una pandemia de estas dimensiones desde 1918. Siempre que afrontamos una crisis, con independencia de su naturaleza, hay un impacto inmediato en el *retail*. La novedad de ésta es que será temporal, aunque la cadena de suministro se haya visto alterada cuando no bloqueada y por primera vez en la historia se está produciendo el cierre masivo de tiendas como consecuencia de los consecutivos decretos.

Las consecuencias de este tipo de eventos pasan siempre por una brusca caída del consumo seguida de una recuperación paulatina, cambios en los patrones de consumo que se aceleran, nuevas oportunidades de negocio y la quiebra de otros.

La experiencia de otras crisis nos muestra que el consumidor tarda en recuperar la confianza. En consecuencia, las marcas y *retailers* del sector *bridal* no volverán a recuperar su posición de diciembre de 2019 hasta finales de 2023. El SARS requirió de un periodo de seis meses para recuperar la normalidad, el 11-S un año y medio y la crisis financiera de 2008 dos años. La velocidad de la recuperación dependerá de las medidas de impulso económico puestas en marcha por las instituciones y de la severidad con la que la pandemia se haya manifestado en cada país. En Europa, se espera que España, Italia y Francia tarden más en recuperar los niveles pre COVID-19 frente a países como Alemania, Holanda o Austria.

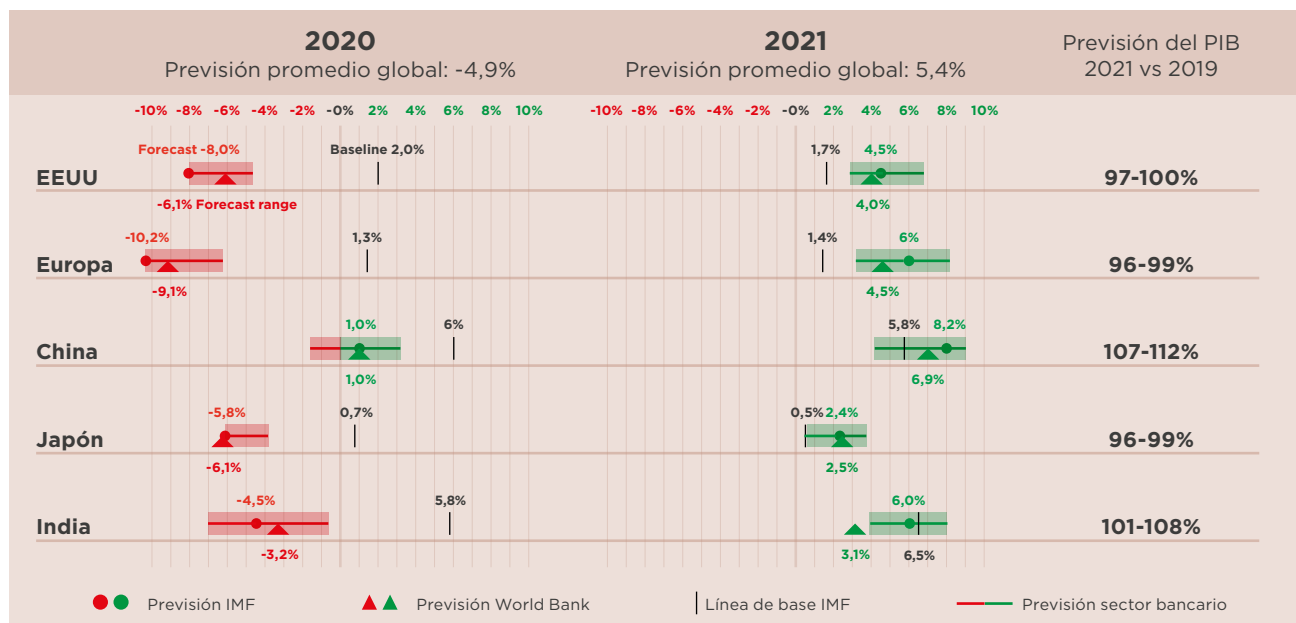
Durante la última crisis, la respuesta del consumidor fue desigual. El gasto en moda se vio recortado y se polarizó, concentrándose en el segmento del lujo y en las cadenas de *fast fashion*. Las marcas posicionadas en segmentos intermedios, incluso las colecciones más asequibles de los operadores de lujo, fueron las más severamente castigadas. Todos los operadores del sector se vieron arrastrados por los descuentos y las promociones, en mayor o menor medida, con la consiguiente erosión de los márgenes.

Esta crisis viene marcada por el confinamiento, el consiguiente cierre de establecimientos y las restricciones comerciales y de movilidad. 2021 vendrá marcado por una recuperación paulatina del consumo de moda entre 1-4%.

Tal y como se aprecia en la figura, las previsiones económicas apuntan a una grave recesión en 2020, donde no se espera un repunte del PIB mundial antes de 2021. El comportamiento variará según áreas geográficas. Ofrecemos estos escenarios a las marcas nupciales con la esperanza de que sean de utilidad para elaborar estrategias para lo que queda de ejercicio. No hay que olvidar la vocación internacional de muchas marcas nupciales,

ILUSTRACIÓN 1

Previsión de crecimiento del PIB frente a la línea de base o previsión inicial antes de la COVID-19 por región



Fuente: Bloomberg; World Bank; IMF; COVID-19 BCG Perspectives Series: Facts, scenarios, and actions for leaders. The Boston Consulting Group, 30 junio 2020

que cuentan con una red de *flagships* en los principales mercados destinos. En este momento, es más necesario que nunca una adecuada selección de mercados objetivo a la hora de concentrar los esfuerzos en el proceso de desescalada.

En los países del Sur de Europa la contracción será más intensa como consecuencia de la intensidad del brote, la situación económica previa y la dependencia de las ventas a turistas, limitadas por las restricciones de viaje. En los países del norte de Europa la recuperación tendrá mayor velocidad para acabar con un valor promedio del continente europeo en 2021 de entre el 96 y el 99% del PIB de 2019, es decir, entre 1 y 4 puntos porcentuales menos dos años después.

América del Norte mejora algo respecto a Europa, aunque el incremento es menor. Las medidas adoptadas difieren entre los distintos estados y en general no se han visto limitados

los desplazamientos internos. En 2021 se espera entre el 97 y el 100% del PIB de 2019, es decir, en el mejor de los escenarios, dos años después empatará con el producto interior bruto que tenía antes de la COVID-19.

En China, las ventas de *retail* cayeron un 20% en los dos primeros meses de 2020. Pero, la buena noticia es que la economía china está volviendo a la normalidad y el *retail* también. Según información publicada², la casa francesa Hermès ingresó casi 2,5 millones de euros en un solo día tras el fin del confinamiento, un nivel de ingresos nunca antes alcanzado en una tienda en China. Todo apunta a que China cerrará 2021 con entre 7 y 12 puntos más de PIB que en 2019, siendo la región que mejor comportamiento presenta en su recuperación de la COVID-19.

² Fuente: El País, 16 de Abril 2020 (<https://elpais.com/gente/2020-04-16/hermes-factura-en-un-dia-25-millones-en-una-tienda-en-china-abierta-tras-el-confinamiento.html>)



2. RECOMENDACIONES PARA LAS MARCAS DE MODA NUPCIAL Y LOS DETALLISTAS: GESTIÓN DE CRISIS

1. TRABAJAR CON LA COVID-19

De la misma forma que el consumidor deberá aprender a convivir con el virus, las empresas del sector de bodas están aprendiendo a “trabajar con él” en sus previsiones y procesos productivos que se han visto modificados por la necesidad de implantar nuevas medidas de seguridad e higiene para clientes y empleados. Hasta la llegada de una vacuna o tratamiento efectivo, los formatos de las celebraciones y la operativa en tiendas va a ser distinto.

La flexibilidad en el número de invitados y los seguros de cancelación serán en los próximos meses pautas habituales en el sector, ya que muchas bodas están sufriendo modificaciones importantes en el número de asistentes o incluso serán canceladas en situaciones de rebrote o picos. Con el levantamiento de las primeras restricciones y la desescalada de las fases más restrictivas de confinamiento, se han vuelto a celebrar algunas de las bodas que se pospusieron. La incertidumbre es un factor presente y

proporcionar confianza a los novios es clave. Por ejemplo, la marca de moda nupcial Savannah Miller o la *wedding planner* Cira Lombardo han dado apoyo gratuito a las novias que han tenido que posponer su enlace por consecuencia de la COVID-19. O Sophie et Voilà, quien, con el objetivo de mantener la ilusión de sus novias e invitadas durante el confinamiento en España, les propuso a sus clientas la creación de un boceto de su vestido de boda soñado.

En el caso de los detallistas de moda nupcial, el sistema de citas para tomar las medidas, hacer pruebas y hasta las composturas finales sirve para ordenar el proceso de venta y requiere el distanciamiento social necesario. No creemos, por tanto, que como consecuencia de la COVID-19, aumente de forma significativa la compra de vestidos de novia *online*, pero sí que nos encontraremos ante un proceso de compra con mayor participación digital, donde solamente para aquellas actividades cruciales, la novia se desplazará al punto de venta o *atelier*. Una de las actividades que probablemente se acentúe, es el proceso de búsqueda inicial



y la selección de marcas a visitar. Es probable que la novia ya no visite físicamente, acompañada de su madre y otras personas, un número alto de puntos de venta.

Uno de los impactos más significativos de la COVID-19 en el entretenimiento es el consumo masivo de contenidos como consecuencia del aumento de tiempo que la población pasa en el hogar. Distintas marcas han puesto en marcha iniciativas a través de sus páginas web como *showrooms* virtuales, citas con estilistas por videoconferencia, a las que se pueden sumar familiares o amigas de la novia, o sistemas para probarse los vestidos de forma virtual e incluso hacer una puesta en escena. El uso de herramientas como Zoom o Facetime en el proceso se está imponiendo.

Otras consideran que deben erigirse en el apoyo emocional de la novia en estos momentos tan difíciles. La firma Danielle Frankel, por ejemplo, ofrece un servicio de prueba en casa con asistencia personal de la propia diseñadora. La novia elige aquellos modelos que quiere considerar y se los prueba en su hogar, en una cita virtual donde se valora el vestido. El precio del servicio oscila entre los 150-500 dólares en función de los costes logísticos.

La icónica marca Oscar de la Renta, por su parte, está evaluando establecer un sistema de citas en el hogar de la novia para realizar la prueba del vestido, que incluirá la posibilidad de introducir modificaciones *express*.

Esta situación de incertidumbre, con la entrada y la salida de restricciones según el número de infecciones presentes en un determinado territorio, puede ser una oportunidad para establecer relaciones de confianza con las clientas. La mayor flexibilidad a la hora de reagendar las citas para la prueba final, o la oferta de asesoramiento para realizar modificaciones en el vestido para que esté más acorde a la

nueva fecha designada, son algunas de las alternativas que ofrecen las marcas nupciales.

La reapertura de las tiendas está siendo paulatina y viene acompañada de nuevos requerimientos desde el punto de vista sanitario, pudiendo estar sometida a cierres temporales ante posibles rebrotes.

Los detallistas están trabajando en cómo adaptar su red de distribución. El aforo máximo se ha visto reducido, controlando en muchos casos la entrada de clientes. Figuras como el anfitrión o “greeter”, que ya existían en el sector de moda nupcial, van a ser útiles a la hora de llevar el conteo a la vez que actúan como embajadores de la marca. Las colas y espera dentro del punto de venta no son recomendables y la planificación *online* de las citas es una cuestión clave.

Se están rediseñando espacios y las opciones de tránsito de forma que se respeten las distancias de seguridad, estableciendo espacios delimitados para la espera en caja y primando el uso de medios electrónicos para el pago.

Cada establecimiento debe cumplir con la normativa local disponiendo de un plan al efecto. A ellos se suman las medidas que considera cada marca. Por ejemplo, para el personal de tienda y clientes, se proveen de guantes y gel desinfectante, y los trabajadores de tienda llevan mascarillas. El control del aforo lo realiza el personal de tienda y se ha señalado en la entrada.

Los probadores son el elemento más conflictivo al ser un punto de contagio potencial. Su desinfección se compatibiliza con la dinámica operativa. En general se han mantenido abiertos en los países donde esté permitido, pero parcialmente, para garantizar la distancia de seguridad y con un estricto control de acceso. Las prendas que se prueban se deben desinfectar y se

recomienda poner en cuarentena o no volver a probarse durante 48 horas (tiempo promedio de supervivencia del virus en la ropa). Otras marcas están eliminando los probadores de sus puntos de venta, en favor de la prueba en el hogar de la novia y sometiendo todo lo probado a un proceso de desinfección o cuarentena posterior.



Las tiendas bridal juegan con ventaja respecto a otras categorías de moda en su adaptación a la nueva normalidad. Su operativa basada en citas y con una menor afluencia espontánea a las tiendas, facilitará el cumplimiento de los requisitos sanitarios, aunque deban prestar especial atención a los probadores.

Esto no debe ser óbice para abordar la necesaria transformación digital. El mayor desafío será conseguir que las tiendas

vuelvan a ser atractivas y que los clientes entren en ellas. Para ello, no basta con cumplir, sino que habrá que transmitir sensación de seguridad y, más importante si cabe, ofrecer una experiencia renovada de compra, que capte a una novia impaciente después de este tiempo añadido a la espera. La tecnología ofrece nuevas perspectivas.

Con el auge de la digitalización del *customer journey*, marcas y detallistas deberán sincronizarse e integrarse para ofrecer a la novia una experiencia única del proceso, que empieza en el *website* de la marca de moda nupcial y acaba en el punto de venta en algunos casos de la propia marca o en la gran mayoría de veces en un detallista multimarca. En “La Tienda del Futuro para las Novias Millennials”³, se detalla la generación y compartición de información en las relaciones marca detallista. Se concluye que la integración aguas abajo exige que las marcas de moda nupcial gestionen correctamente los conflictos de canales. La compartición de información dentro del binomio marca fabricante – detallista, es hoy limitada o insuficiente, y la opacidad y el desaprovechamiento de contenidos e información, son la norma.

2. LAS EMPRESAS TENDRÁN QUE OCUPARSE DE LA GESTIÓN DE LA LIQUIDEZ

El manejo de la liquidez fue crítico durante el cierre del *retail* para las marcas y detallistas de moda nupcial y se deberá tener en cuenta para aquellos países donde los rebrotes puedan ocasionar situaciones temporales parecidas. Muchos pedidos se han pospuesto y algunos se han cancelado. Los clientes, tiendas multimarca en su mayoría, están

³ Fuente: La Tienda del Futuro para las Novias Millennials, José Luis Nueno (Abril 2018)

requiriendo de apoyo financiero, lo que a su vez incrementa la tensión sobre la caja de las marcas nupciales.

Es tiempo de reprogramar operaciones, reconsiderar los *stocks* y revisar en profundidad todos los gastos operativos. La gran mayoría de las marcas bridal redujeron al mínimo sus operaciones para entrar en un estado de “hibernación” que permitió preservar sus recursos. Ahora están levantando gradualmente ese estado, con la perspectiva de 2021, como año clave en la recuperación de los enlaces que se han perdido en 2020. Marcas y detallistas deben activarse ya, para ser capaces de aprovechar un 2021 complejo y distinto a los años anteriores, pero con una reactivación del sector que volverá a ofrecer oportunidades de negocio.

Salvaguardar el conocimiento y el saber hacer será esencial para la vuelta a la nueva normalidad. Adoptar medidas dirigidas a paliar el impacto de la crisis sobre la plantilla, compatibles con un adecuado manejo de la liquidez será clave. Para ello, habrá que tener en el radar los avales, créditos y medidas de carácter público que se puedan arbitrar.

Se recomienda hacer una radiografía de la situación real de la tesorería y una cuantificación de las necesidades de liquidez a corto plazo, así como revisar la documentación financiera para identificar elementos como el nivel de flexibilidad en acuerdos, y la capacidad de endeudamiento adicional y activos.

Dimensionar la necesidad de nueva liquidez y buscar nuevas líneas financieras como las medidas y ayudas implementadas por las administraciones locales, regionales, nacionales o europeas.

La expansión de la COVID-19 ha hecho del bienestar y la seguridad de los profesionales el principal reto para las empresas bridal que

mantengan la actividad, con especial atención a aquellas áreas donde no sea posible el teletrabajo. Identificar a los empleados de grupos de riesgo, asegurar la separación entre trabajadores o repartir equipos de protección individual son algunas de las principales medidas de prevención que se van a mantener en primer plano a causa de los rebrotes.

Esta situación plantea un segundo gran reto, que es el de compatibilizar la actividad con las restricciones a la movilidad.

Como en cualquier situación de incertidumbre, es necesario establecer un canal de comunicación directo y específico para la resolución de dudas e informar sobre situaciones relevantes para el funcionamiento de la empresa.

En la nueva normalidad laboral es necesario el diseño de protocolos para asegurar la seguridad de los trabajadores a través de la adecuación de puestos de trabajo, movilidad, uso de áreas comunes, además de una revisión de la definición de puestos de trabajo, funciones y modelos retributivos al nuevo entorno.



3. DESESTACIONALIZAR LAS BODAS

Las bodas son ceremonias estacionales. La temporada comienza en abril y se alarga hasta septiembre, periodo en el que se concentran alrededor del 65% de los enlaces, con picos en junio (mes en el que más bodas se celebran), julio y septiembre.

El sector de bodas debe empezar a buscar fórmulas para reducir la concentración de las bodas en los meses de calor y evitar dejar el resto del año sin apenas enlaces.

Por tanto, será crucial trabajar para dotar a los novios de los mecanismos necesarios para proporcionarles seguridad y confianza en las fechas que presenten mayor amenaza.

En el caso de las marcas de moda nupcial, se debe incentivar la entrega en otros momentos del año para evitar los temidos picos de producción. Hay una proporción cada vez más elevada de las novias *millennials* que han hecho del otoño la estación preferida para celebrar las bodas.

Para consolidar esta tendencia a la deseada desestacionalización, se pueden promover campañas que muestren el encanto de estas bodas, aconsejar su organización y premiar la adquisición de vestidos fuera de temporada como atenciones especiales, regalos de complementos o descuentos adicionales.

4. LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

Todavía es temprano para poder realizar previsiones acerca de cómo va a transformarse el mundo y cómo será éste después de la COVID-19.

La situación en la que estamos inmersos debe ser una oportunidad para que las marcas redefinan su relación con sus clientes. Son tiempos de incertidumbre, pero podemos afirmar que:

1. La clienta espera comunicación de la marca. Éstas deben mostrarse de forma creativa, adecuando su mensaje a las restricciones del momento.
2. El comportamiento de la marca importa y el consumidor quiere saberlo. En momentos de mayores restricciones se adoptaron iniciativas con el propósito de mitigar la situación. La confección de productos sanitarios por parte de empresas del sector de la moda o la fabricación de desinfectantes por marcas de cosméticos son oportunidades para hacerlo.
3. Marcas y detallistas deben apoyar a las novias: prorrogar los plazos de devolución, dar información puntual sobre pedidos y gestionar las posibles incidencias.
4. Construir *brand equity*: la marca va más allá del producto, y situaciones de excepcionalidad como la COVID-19 proporcionan oportunidades de explicar cómo los valores de la marca resisten incluso las situaciones extremas.
5. Hay que transmitir seguridad y confianza. Marcas y tiendas deben conseguir proporcionar seguridad durante todo el proceso, incluso cuando pueda aparecer un rebrote u otro imprevisto debido a la COVID-19.

5. EL EFECTO DISRUPTOR DE LA PANDEMIA: EL AUGE DE LA MODA VIRTUAL

La necesidad agudiza el ingenio y el coronavirus pudiera ser el detonante que obligue a las empresas a prescindir de antiguas prácticas y crear nuevas fórmulas que permitan la supervivencia en la nueva normalidad.

El efecto disruptor de la COVID-19 con cierre de tiendas y cese de la producción y un paisaje urbano marcado por estrictas cuarentenas y distanciamiento social ha acelerado la necesidad de abordar estrategias de digitalización del itinerario de compra que, a lo sumo, estaban en fase beta.



Así, la industria de la moda está ensayando el uso de tecnologías inmersivas y soluciones digitales para mantener y personalizar la relación con sus clientes y buscar nuevas fuentes de ingresos a través de la digitalización de su modelo de negocio.

Son innumerables las marcas que como consecuencia de la COVID-19 han comenzado a trabajar de forma virtual con las novias. Al ya citado ejemplo de la marca Danielle

Frankel, se suman otras como Galvan, Lein, Loho Bride e iconos como Oscar de la Renta o Monique Lhuillier. En España, Pronovias está adaptando su estrategia para ser “más digital que nunca” y poder conectar con las futuras novias.

Anomalie, un *pure player* norteamericano de bridal, ha lanzado un servicio por el que las novias pueden auto-diseñarse el vestido de sus sueños utilizando su propio ordenador.

Iniciativas sobre cómo crear ropa virtual, pasarelas virtuales y salas de exhibición virtuales se acumulan en los centros y empresas tecnológicas como Microsoft o Lucasfilm Ltd. Entre las marcas de moda que ya están inmersas en el sector de la moda digital se encuentra The Fabricant que bajo el lema “mostrando al mundo que la moda no tiene que ser física para existir”, crea ropa virtual, en lugar de usar muestras físicas, para evitar el desperdicio textil.

La tienda departamental Selfridges lanzó una campaña que explora el futuro de la moda y el *retail* a través del arte digital. En colaboración con el diseñador de moda digital en 3D, Cat Taylor, la marca transformó su colección de temporada en ‘renders’ digitales disponibles que se vincularon en el sitio de e-commerce de Selfridges.

El segmento de la moda nupcial no es ajeno a este fenómeno. La presentación y la propia colección de la temporada nupcial 2021 está en el aire. Algunas marcas bridal como Justin Alexander, Ines de Santos o Monique Lhuillier están explorando alternativas virtuales para presentar las nuevas colecciones ante el más que probable mantenimiento de medidas de distanciamiento social. Pronovias ya ha dado el paso lanzando el primer ‘showroom’ digital de la industria nupcial, exclusivo para sus clientas, donde se exponen las nuevas colecciones para todas las marcas del grupo, activo en todo el mundo excepto en Asia-Pacífico.

Ya con anterioridad a la COVID-19, se venía produciendo un cambio en los eventos tradicionales. McKinsey⁴, planteaba a principios de año el auge de las “convenciones no convencionales” donde el impacto de la tecnología está cambiando el juego, tanto en lo que respecta a las expectativas de los asistentes como a las propias ferias a través de la digitalización y la tecnología.

En el caso específico de la moda generalista, la tendencia global ya iniciada hace tiempo por la cual las temporadas se acortan y el modelo de pedidos de pretemporada está variando hacia un modelo “Open to Buy”⁵. Nuevas plataformas *online* están ganando protagonismo sobre el cliente intermedio y final, convirtiéndose en una ventana de valor para la industria.

Por lo tanto, hay que entender las “convenciones poco convencionales”⁶ como una opción de abrirse a la audiencia y crear experiencias multimedia que permitan el encuentro de las marcas con los *buyers*, de estos con sus clientes, y de los clientes con sus novias. Esto favorecerá una serie de relaciones nuevas que generarán datos de las reacciones de las novias a los vestidos presentados por las marcas, añadiendo una dimensión inédita en los *trade shows*. Esto se verá por primera vez en la Valmont Barcelona Bridal Fashion Week 2020 y es solamente el preámbulo de la revolución que se va a producir en los *fashion shows* y los *trade shows* en los próximos años.

La VBBFW 2020 responde a este cambio creando el *marketplace* y la pasarela digital más grande de la industria nupcial para su edición de 2020, con el objetivo de que las marcas de moda nupcial puedan conectar con una audiencia global y puedan presentar sus colecciones, tanto a público profesional como a cliente final, a través de un canal interactivo propio. Esta iniciativa está teniendo una muy buena aceptación por parte de marcas y detallistas ya que pueden invitar a sus potenciales clientas -las futuras novias de las que quizás

solamente disponen de un email de contacto, o les han visitado recientemente-, a ver sus últimas colecciones y sus vestidos “candidatos” en una pasarela en *livestreaming*. Esta propuesta representa una oportunidad de activación para marcas y *buyers*, que deben comenzar a prepararse para las ediciones de 2021, 2022 y 2023 que probablemente serán años cambio de tendencia, recuperación y estabilización, respectivamente, para el sector de moda nupcial. El sector necesita creer en esta recuperación y salir del modo de “hibernación” en el que algunas empresas entraron durante las primeras fases de la COVID-19.

El parón generado puede representar una oportunidad para redefinir los modelos de negocio y construir un futuro más sostenible para la industria de la moda. La nueva normalidad podría ser incompatible con mantener una filosofía “business as usual” haciendo necesario integrar todas las formas de digitalización desde la cadena de suministro y la creación hasta la exhibición y la venta al por menor. En ese sentido, la llegada de nuevas herramientas digitales como la inteligencia artificial, el *big data* o el Internet de las cosas han potenciado la creación de nuevos canales de venta como el *conversational commerce* o el *social selling*, esto es, la venta a través de las redes sociales.

El *conversational commerce* utiliza una tecnología autónoma basada en la inteligencia artificial que permite a los compradores *online* comunicarse con la marca a través de un chat o un interfaz de voz.

4 Fuente: The fashion industry in 2020: Ten top themes from The State The fashion industry in 2020, McKinsey Febrero 2020

5 Nota: El “Open to Buy” es una herramienta de elaboración de presupuestos financieros para los detallistas cuya finalidad es la óptima y eficiente administración del inventario, buscando ser eficiente en sus compras de stock. Los detallistas deben desarrollar inicialmente un plan de ventas mensual y debe tener objetivos de margen bruto y rotación de inventario.

6 Fuente: The fashion industry in 2020: Ten top themes from The State The fashion industry in 2020, McKinsey Febrero 2020



El *social selling*, por su parte, es el proceso de utilizar las redes sociales para encontrar e interactuar con clientes potenciales y conseguir ventas. Las redes sociales como Instagram, Facebook, Youtube, Twitter, Instagram o LinkedIn son el primer punto natural de contacto cuando un cliente potencial está listo para comprar. Este canal permite involucrarse con posibles consumidores en una etapa mucho más temprana posibilitando generar confianza con el cliente.

Para algunas de las marcas nupciales, se ha evidenciado la necesidad de disponer de una estrategia omnicanal así como de explorar modelos “Direct to consumer” en su versión digital. Pero esta cuestión no exenta a las marcas de proporcionar el máximo apoyo a los detallistas multimarca para que puedan continuar abiertos una vez esta situación concluya. El canal multimarca representa para el sector de moda nupcial una cuota muy importante de sus ventas y todos los implicados deben trabajar para que continúe siendo así. Este canal, se deberá actualizar y digitalizar si quiere poder seguir sirviendo a la novia “Z” igual que lo hizo con las *millennials* y el resto de generaciones antecesoras. Aprovechar este momento de reflexión para identificar dónde enfocar su atención y planificar su estrategia deber ser la máxima.

6. ANTE LA ADVERSIDAD, JUNTOS MÁS FUERTES

La cadena de valor afronta retos no conocidos hasta el momento y un enfoque colaborativo para su abordaje es necesario.

La firma de bridal Anne Barge ha mantenido reuniones virtuales cada semana con su red de clientes detallistas. La propia Anne Barge, como presidenta, junto con la directora creativa fueron las anfitrionas de las

reuniones en las que se analizaron los desafíos que afronta el sector como consecuencia de la COVID-19.

Para la marca nupcial Berta, el principal desafío es el elevado número de celebraciones que han pospuesto y la incertidumbre existente. Esta aboga para que *retailers* y fabricantes trabajen de forma conjunta, incluyendo los aspectos financieros, para poder superar esta situación. El negocio de la moda nupcial es cíclico y dada la temporalidad de la crisis actual no deja de ser una temporada baja prolongada y más fuerte de lo normal.

La colaboración del sector de moda nupcial es un elemento clave para activarse rápidamente y poder implementar los cambios tan relevantes que la COVID-19 exige. Colaborar con proveedores, clientes, competidores y otros agentes del sector se han vuelto necesarios para marcas y detallistas. Algunas empresas simplemente están mejor preparadas para la crisis que otras y han encontrado formas novedosas de combatir los desafíos que la COVID-19 ha creado.

No es el momento de guardar secretos y el sector de moda nupcial debe trabajar y colaborar como industria, ya que los desafíos que plantea el virus son similares para todos los agentes implicados. La industria deberá unirse para desarrollar grupos de presión eficientes y así poder garantizar que la moda nupcial obtenga el apoyo que necesita, ya que nadie como la propia industria conoce sus necesidades y es consciente de las dificultades que se añaden respecto por ejemplo a la moda.

El sector de moda nupcial junto con el de la óptica, el de alimentación y gran consumo, son los únicos sectores donde todavía la cuota del canal multimarca es significativa. Las marcas deben recuperar el valor que su negocio mayorista ofrece, a través de ayudar a sus clientes. Algunos de estos son pequeños

comerciantes radicados en zonas comerciales de barrio, de mayor o menor valor comercial, que pueden revitalizar tantos las marcas como los mismos barrios y las pequeñas tiendas de barrio que se encuentran en una situación crítica.

La COVID-19 ha hecho que las zonas comerciales *prime*, donde se sitúan los *flagships* de grandes marcas, hayan quedado vacías por la reducción del flujo de turistas y personas locales. En contraposición, zonas con mayor perfil residencial, han recuperado comercialmente a sus residentes, que ahora compran en proximidad.

El abaratamiento de los locales en zonas residenciales ofrece la posibilidad de llegar a estos lugares donde reside una demografía de interés. En este sentido existe una oportunidad de reubicación hacia nuevas zonas, y es importante pensar qué opciones existen, como por ejemplo a través de pop-ups o tiendas más pequeñas en áreas con elevada concentración juvenil. Adicionalmente un gran número de tiendas multimarca, se encuentran tradicionalmente localizadas en estas áreas.

El canal multimarca deberá reforzar su modelo frente a los modelos verticales, mejorando sus niveles de servicio, atención y seguridad frente la COVID-19. Además, va a ser cada vez más importante colaborar y compartir información con sus proveedores (marcas fabricante de moda nupcial). Es el momento de experimentar nuevas fórmulas, pero sobre todo, es el momento de colaborar, apoyarse y fortalecer la relación entre marca y detallista multimarca de moda nupcial.

Finalmente, la COVID-19, en la mayoría de sectores, ha continuado fortaleciendo la sostenibilidad. Una de las respuestas más relevantes al virus y sus efectos ha sido y es la sostenibilidad. Si se analiza el decálogo de tendencias que mayor impacto van a tener en el sector de la moda nupcial, que recoge McKinsey en “The fashion industry in

2020: Ten top themes from The State The fashion industry in 2020”⁷, de las diez, tres refuerzan el peso de la sostenibilidad como elemento de futuro, a través de:

1. Mayor eficiencia energética, consumo responsable de energía, reducción de la polución y los desperdicios y transparencia en la cadena de suministro.
2. Revolución en las materias primas, a través del uso de materiales más eficientes, sostenibles, reciclables y funcionales.
3. Desarrollo de una cultura inclusiva y diversa, que debe caracterizar una industria creativa como es la de la moda. Las marcas y empresas más relevantes deberán liderar el cambio para asegurar una cultura realmente inclusiva.

En los siguientes capítulos vamos a desarrollar el concepto de sostenibilidad y su importancia tanto hoy y en el futuro en la moda nupcial. Cuando se habla de sostenibilidad se puede caer en la percepción errónea que ésta tiene que ver solamente con la ecología y el medioambiente. Tal y como veremos a continuación, la sostenibilidad tiene diferentes pilares además del ambiental, todos ellos de gran importancia, como son el social, el laboral, la transparencia y la gestión responsable de la cadena de suministro y el filantrópico. Las empresas de moda nupcial deben trabajar en diversas direcciones para poder considerarse sostenibles hoy, y sobre todo, que el consumidor la perciba así.

⁷ Fuente: The fashion industry in 2020: Ten top themes from The State The fashion industry in 2020, McKinsey Febrero 2020



3. LA SOSTENIBILIDAD COMO RESPUESTA A LA COVID-19

La llegada de la COVID-19 ha desencadenado una oleada de responsabilidad y solidaridad sin precedentes. La percepción de la gravedad de la situación ha movido a las personas y empresas a asumir un liderazgo compartido y comprometido. La sociedad en su conjunto está revelando su mejor “yo”.

En el sector de la moda son innumerables los ejemplos. Importantes marcas de moda han transformado sus cadenas de producción para fabricar material sanitario y han puesto a disposición de la Administración sus capacidades logísticas para abastecer de determinados productos sanitarios o de primera necesidad. También son numerosos los casos de PYMES, que han reconvertido sus talleres en centros de producción de material sanitario (mascarillas, batas, etc.). Todas estas iniciativas han sido acogidas de forma muy positiva por la sociedad, que las muestra como empresas comprometidas y socialmente responsables.

La función de la Sostenibilidad no es otra que conectar los intereses de la empresa con las expectativas de una sociedad que no será la del mundo de ayer. En este sentido cabría preguntarse a qué cuestiones habrá que prestar atención ahora. Y la respuesta es la necesidad de un nuevo enfoque.

La protección del empleo y los empleados, lo primero. Con la situación de desempleo y la necesaria distancia social que habrá que mantener hasta que se disponga de soluciones médicas, las empresas socialmente responsables serán aquellas que trabajen por el mantenimiento del empleo, que extremen las medidas de prevención sanitarias y que proporcionen las herramientas tecnológicas para permitir el teletrabajo, cuando sea factible.

La acción social deberá centrarse en lo esencial. Esta crisis ha sacado a la luz multitud de iniciativas solidarias de la sociedad civil y de empresas que han realizado grandes esfuerzos para cubrir necesidades básicas de los colectivos más desfavorecidos.



El eco en los medios de comunicación y de las noticias sobre la mejora de la calidad del aire en las zonas urbanas, las imágenes virales de la fauna recuperando espacios prohibidos, son exponentes de una nueva normalidad que ha traído el coronavirus. Estamos ante una oportunidad para reestructurar la economía y encontrar una salida “sostenible”. Sea así o no, finalmente, el desafío medioambiental reforzará su protagonismo.

Los consumidores esperan y exigen que las marcas muestren sus valores y tengan un impacto en la sociedad, decantándose por aquellas cuyos principios comulgan con los suyos. Habrá marcas “nativas” al haber nacido “eco” o “ética” y otras, las tradicionales, serán “inmigrantes”. La cuestión es que sean auténticas y que sepan comunicar generando una conexión más allá de la transacción en sí. Los beneficios: fidelidad y prescripción.

Las futuras novias serán más sensibles a todas las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad y el consumo responsable. En la mano de las marcas de bridal estará el aprovechar estas tendencias y mejorar su posición competitiva en el nuevo escenario generado por la COVID-19.

1. LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE ANTE LA COVID-19

Desde que Kofi Annan en el Foro de Davos en 1999 lanzara una propuesta de colaboración al sector empresarial para “dar a la globalización un rostro humano”, el enfoque de desarrollo sostenible ha evolucionado de manera considerable.

En septiembre de 2015, la Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad que incorpora 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcaban las esferas económica, social y ambiental.

La llamada de la Agenda 2030 al sector privado ha sido, desde el inicio fuerte y decidida. Sin su participación, no se pueden alcanzar los ODS que presentan diferencias significativas respecto a los anteriores, que a priori favorecen la acción de las empresas. Se multiplican considerablemente, de ocho a diecisiete, dando cabida a nuevas áreas de acción como las ciudades, las tecnologías, el consumo o el cambio climático. De esta forma, la Agenda no discrimina a nadie, sino que, por el contrario, es pertinente en cualquier lugar del mundo.

El mayor impacto que cualquier empresa tiene en los ODS se sitúa más allá del alcance de los activos que posee o que controla. Por ello, se recomienda que cada empresa tenga en cuenta toda la cadena de valor, usándola como punto de partida para evaluar el impacto y la definición de las prioridades. Desde el suministro y logística de entrada, a lo largo de la producción y las operaciones, a la distribución, uso y fin de la vida útil de los productos, trazando un mapa, para identificar las áreas con alta probabilidad de tener impactos negativos o positivos relacionados

con los ODS, debiendo considerarse tanto los impactos actuales como la posible ocurrencia de impactos futuros.

La organización *Business and Sustainable Development Commission*⁸ ha generado un extenso conocimiento acerca de cómo los negocios pueden influir y verse influidos positivamente por las cuestiones cubiertas por la Agenda 2030. Una de las conclusiones es la cantidad de oportunidades de negocio que el desarrollo de soluciones sostenibles puede generar para el sector privado. La pandemia brinda una oportunidad para que las empresas actúen de manera solidaria y conviertan esta crisis en un impulso para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Muchas entidades han ayudado a reforzar la respuesta del sistema de salud y ayudar a paliar los efectos de la pandemia. En este sentido se debe destacar el esfuerzo de las marcas brida que se detalla a continuación.

En España, durante el primer mes de la crisis (marzo 2020) el 61% de las iniciativas estuvieron relacionadas con el ODS 3, Salud y Bienestar, mientras que el 32%, contribuyeron al ODS 8, Trabajo y Crecimiento Económico. Las empresas aportaron sus cadenas de suministro, almacenes, recursos y capital humano para responder a la crisis.

Naciones Unidas ha hecho un llamamiento a todas las empresas y corporaciones para que adopten medidas en tres ejes principales:

- Cumplir con las directrices de salud y seguridad y proporcionar amortiguadores económicos a los trabajadores, incluso garantizando la seguridad de los trabajadores y el distanciamiento social y los salarios seguros para los que trabajan desde casa.

⁸ Para más información consultar:
<http://businesscommission.org/commissioners>



- Proporcionar apoyo financiero y técnico a los gobiernos mediante la contribución al Fondo de Respuesta Solidaria COVID-19.
- Reorientar sus instalaciones y planes de negocio para centrarse en la satisfacción de las necesidades de esta crisis.

Naciones Unidas hace también un llamamiento sobre la necesidad de tomar medidas para asegurar la supervivencia de las empresas, en especial de PYMES y autónomos. Más allá de la respuesta inmediata de emergencia, es crucial abordar el impacto socioeconómico de la crisis y centrarse en proteger a los colectivos más vulnerables en las áreas más

afectadas, como las pequeñas y medianas empresas que constituyen la columna vertebral de muchas economías locales.

2. RESPUESTA DE LAS MARCAS DE MODA NUPCIAL A LA COVID-19

La escasez de material sanitario provocó que muchas firmas de moda nupcial se hayan reconvertido para fabricarlo. Los talleres de confección que debían estar trabajando a destajo con pruebas de vestidos y entregas en condiciones normales, ante el inicio de la temporada alta de bodas, no pararon su funcionamiento, aunque esta vez para elaborar miles de batas y mascarillas.

Sin ánimo de ser exhaustivo, se detallan a continuación las principales acciones puestas en marcha por las marcas de moda nupcial. Mayoritariamente contribuyen a la consecución del ODS 3 de Salud y Bienestar.

El grupo Higar Novias (Hannibal Laguna, Valerio Luna y Manu García) en colaboración con otras empresas y asociaciones de Fuente Palmera, tras el cierre de tiendas, inició la producción de 28.000 mascarillas y 650 batas para profesionales sanitarios y trabajadores. No ha sido el único, ya que se produjo una movilización global de las marcas de moda nupcial, como por ejemplo Andrés Sardá, Higar Novias, Naem Khan, Esther Noriega, Rita Veneris, Winnie Couture, Brandon Maxwell, Sareh Nouri, Fely Campo, Laura Riera, Beba's o Sedomir Rodríguez de la Sierra, entre otras, quienes convirtieron sus talleres para la fabricación de mascarillas protectoras de la COVID-19.

O ejemplos como Peter Langner o Yolancris, quienes transformaron sus cadenas productivas para fabricar batas de aislamiento.

La Croixé hizo llegar sus mascarillas reutilizables a distintos centros médicos y

centros residenciales de la tercera edad. Además, enseñan a los seguidores de su cuenta de Instagram a elaborar estas mascarillas reutilizables y sostenibles.

Las marcas Jesús Peiró e Isabel Sanchis reconvirtieron sus talleres y destinaron gran parte de sus recursos para hacer batas sanitarias e impermeables.

Una de las propuestas con más eco mediático ha sido la del Grupo Pronovias que decidió donar el vestido a las futuras novias que trabajan en el sector hospitalario, desde médicas y enfermeras a personal de limpieza y cafetería, que tuvieran previsto casarse en 2020. Iniciada en China, la campaña se amplió a otros países del mundo, entre ellos España, bajo el nombre “The Heroes Collection”. Nicole Milano, Saboroma y Brandon Maxwell son otros ejemplos de marcas que han donado vestidos de novia a trabajadores de la salud.

Las marcas Simone Marulli y Carlo Pignatelli, han realizado captaciones de fondos destinados a los hospitales durante la pandemia, en el caso de la primera a través de una edición especial de camisetas.

Esta movilización ha sido transversal para el sector de moda nupcial, con iniciativas en detallistas como Lovely Bride (descuentos a los trabajadores sanitarios) e Idea Sposa (realización de mascarillas) o de *wedding planners* como Cira Lombardo (apoyo gratuito a las novias que han tenido que posponer) y Anna Frascisco (cursos gratuitos de Wedding Planners online). Todas estas iniciativas, han sido importantes en el corto plazo, con el objetivo de proporcionar una respuesta a la situación de crisis. Sin embargo, en el medio y largo, este compromiso con la sociedad deberá evolucionar hacia estrategias y acciones en materia de sostenibilidad implantadas y adecuadas al ADN de la empresa.

3. ESTADO ACTUAL DE LA SOSTENIBILIDAD EN LA MODA⁹

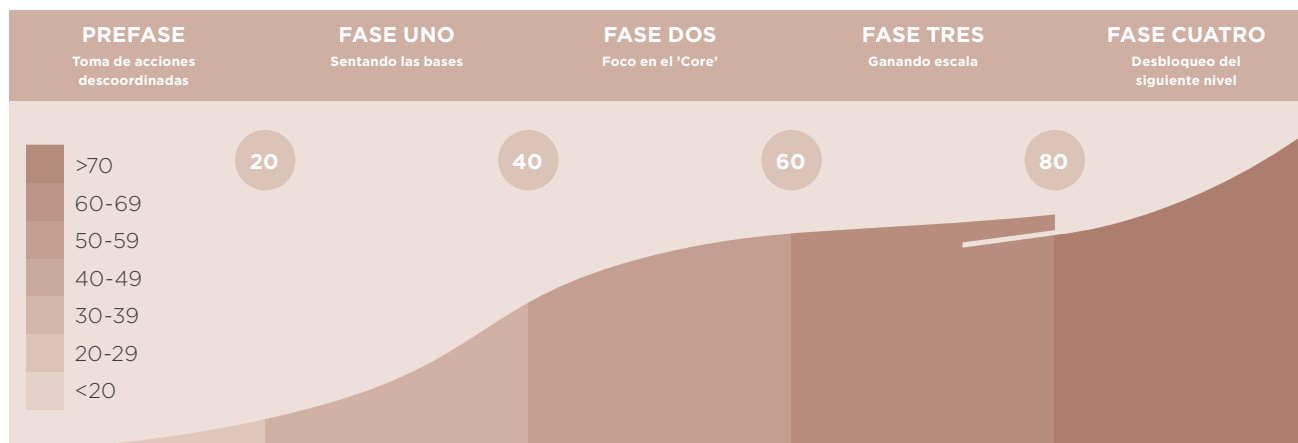
La sostenibilidad no ha sido hasta hoy, tema de debate y análisis en el sector de moda nupcial. Por ello, es interesante primero entender en qué estadio se encuentra hoy la moda generalista, para poder contrastarlo con el de la moda nupcial. En Pulse of the Fashion Industry, The Boston Consulting Group analiza en profundidad el estado actual del sector de moda en cuanto a sostenibilidad se refiere. La ilustración 2 muestra la curva de adopción de la sostenibilidad a través del índice “Pulse Score” que mide el desempeño social y ambiental de la industria de moda y brinda orientación a las empresas para evaluar su posición actual, ubicarse frente a sus pares y trazar sus próximos pasos. Este índice presenta la trayectoria que siguen las empresas a través de cinco fases que resumimos a continuación:



⁹ Nota: Esta sección se basa en The Pulse of The Fashion Industry, 2019 Copyright © Global Fashion Agenda, Boston Consulting Group, Inc. and Sustainable Apparel Coalition. Para ampliar información sobre esta sección, se recomienda revisar el estudio

ILUSTRACIÓN 2:

Fases del estado de la sostenibilidad para la industria de moda.



Fuente: The Pulse of The Fashion Industry, 2019 Copyright © Global Fashion Agenda, Boston Consulting Group, Inc. and Sustainable Apparel Coalition

1. Prefase “Toma de acciones descoordinadas”: se sitúan aquellas empresas en el nivel inicial de desempeño que toman las primeras acciones de forma descoordinada y/o oportunista. El compromiso con la sostenibilidad no es tal y deben encontrar un punto de partida adecuado.
2. Fase 1 “Sentando las bases”: las marcas ya presentan un compromiso formal con la sostenibilidad. El objetivo es construir una base sólida con la elaboración de una estrategia, designando un equipo para su desarrollo y una comunicación efectiva de las iniciativas.
3. Fase 2 “Foco en el 'Core'”: Se implementan programas transversales de eficiencia de acuerdo con la estrategia desarrollada, que a su vez aportan mejoras ambientales, sociales y financieras.
4. Fase 3 “Ganando escala”: en esta fase se aceleran los esfuerzos, desarrollando iniciativas para escalar a la cadena de valor con programas específicos de forma profunda en la cadena de valor con proveedores de Tier-2¹⁰, y superior. La implementación de nuevas tecnologías y actualizaciones de procesos aumenta la rentabilidad y los desempeños ambientales y sociales.
5. Fase 4 “Desbloqueo del siguiente nivel”: sólo a través de innovaciones y modelos de negocio disruptivos, la industria puede avanzar hacia el futuro. Pero la aplicación de nuevas tecnologías, dependerá del liderazgo y la cooperación entre toda la industria, incluidos los reguladores y los consumidores.

10 Nota: Los términos Tier 1 y Tier 2 designan los dos primeros niveles en cuanto a proveedores de una empresa de fabricación industrial. Puede haber múltiples niveles, y todos están conectados en una cadena de suministro al fabricante de equipo original (OEM), siguiendo una jerarquía desde el número más grande hasta el más pequeño de la cadena. Es decir, las empresas de nivel 2 suministran a las empresas de nivel 1 y estas últimas al fabricante.

LA SOSTENIBILIDAD COMO RESPUESTA A LA COVID-19

Si se realiza una clasificación por tamaño de empresa (ventas anuales) y segmento según la pirámide de moda -Premium-medio-Opening Price Point (OPP)-, nos encontramos con la siguiente categorización:

1. Las empresas más avanzadas (en fase 3 y 4) son las marcas deportivas de gran tamaño (>10.000 millones de dólares de ventas anuales) y aquellas denominadas “sustainability champions”, empresas entre 10 y 1.000 millones de dólares de ingresos, donde la sostenibilidad forma parte de su estrategia central y de su proceso de toma de decisiones. Estas compañías, típicamente más pequeñas, consideran la sostenibilidad como un diferenciador clave en su estrategia y alinean sus acciones, productos y comunicaciones. Algunos ejemplos de estas empresas son Stella McCartney, Patagonia, Nike, Levi's, Timberland, From Somewhere y Filippa K, entre otros.

2. Existe un segundo grupo que se encuentran en fase 1 avanzada, fase 2 y fase 3 inicial que se corresponden con empresas de lujo, y con jugadores medianos, grandes y gigantes en los segmentos medio y OPP para deportes y moda.

3. Finalmente, alrededor del 40% de la industria de moda aún no ha sobrepasado la fase 1. Son los jugadores pequeños y medianos en los segmentos OPP y medio.



A woman with dark hair pulled back, looking directly at the camera. She is holding a large bouquet of white flowers. The background is filled with out-of-focus circular lights, creating a bokeh effect. A dark brown rectangular box is centered over the lower half of the image, containing white text.

4. SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR DE LA MODA NUPCIAL

INTRODUCCIÓN

La gestión sostenible supone la identificación e integración en la operativa de la marca de moda nupcial de las preocupaciones laborales, sociales, medioambientales y el respeto de los derechos humanos, a través de estrategias, protocolos y procedimientos con el objetivo de satisfacerlas.

Este capítulo define qué es hoy ser sostenible en el sector de moda nupcial, y cuáles han de ser los vectores a los que una empresa de moda nupcial debe prestar atención.

Para ello, se ha realizado:



Un análisis sobre la bibliografía y la información disponible de las marcas de moda nupcial en cuanto a sostenibilidad se refiere.



Un estudio cualitativo, con carácter previo al diseño de los cuestionarios, que se basó en diez entrevistas a empresas representativas del sector bridal, atendiendo en el proceso de selección a un criterio de diversidad tanto de tamaño como geográfico.



Un estudio cuantitativo con un universo de 45 empresas que han proporcionado una fotografía certera del estado actual del sector.

La moda “generalista” concentra la mayoría de las iniciativas en materia de sostenibilidad, lo que sugiere que el impacto de los vestidos de novia no ha sido una preocupación ni para la industria de la moda ni para los analistas.

La moda nupcial se encuentra en la fase inicial en materia de sostenibilidad, lo que anteriormente hemos denominado pre-fase o toma de acciones descoordinadas.

La ilustración 3 muestra que la sostenibilidad todavía no se encuentra entre las prioridades del sector. El 60% de las marcas no tiene en la actualidad (ni tiene previsto tener en el futuro a corto y medio plazo) un director o responsable de sostenibilidad. Un 18% de las empresas cuentan con esa figura; cifra similar al porcentaje de empresas que hemos identificado con la sostenibilidad como parte de su estrategia y/o en su ADN.

ILUSTRACIÓN 3:

Cuota de empresas de moda nupcial con responsable y/o departamento de sostenibilidad

¿Su empresa tiene un departamento o director/encargado de sostenibilidad?	En %
Sí	18%
Justo ahora estamos creando el departamento o buscando un director/encargado	11%
Se ha planificado tenerlo en el próximo año (departamento o director)	2%
Se ha planificado tenerlo en los próximos 2-3 años (departamento o director)	4%
Se ha planificado tenerlo en los próximos 4-5 años (departamento o director)	4%
No	60%
Total	45

Fuente: Estudio cuantitativo sobre marcas de moda nupcial.ABN Metrics 2020

Una de las razones detrás de la falta de atención a la sostenibilidad es la escasa concienciación entre las novias en el pasado, que se ha traducido en una demanda despreocupada (ver ilustración 4). Solamente una de cada cuatro marcas cree que aumentarían sus ventas en el caso de dedicar una mayor inversión a sostenibilidad. Consideran que o bien sus clientas no lo valoran o bien no están dispuestas a pagar un extra de precio. En el capítulo 5, veremos qué piensa ahora la novia y cuál es la evolución esperada.

ILUSTRACIÓN 4:

Efectos de un aumento de inversión en sostenibilidad (cuota de empresas de moda nupcial)

¿Cree que una mayor inversión en sostenibilidad tendrá un efecto sobre sus ventas? (Marque tantas respuestas como corresponda)	En %
Aumentará mis ventas	26%
Mi cliente no lo valora	42%
Mi cliente no pagaría un precio extra por sostenibilidad	42%
No aumentaré mi base de clientes objetivo (vender a más clientes)	19%
Ya tengo un presupuesto adecuado	0%
Total	43

Fuente: Estudio cuantitativo sobre marcas de moda nupcial. ABN Metrics 2020

Otra de las causas es el tamaño de la empresa, cuyo promedio es menor que el de la de moda generalista o la moda de lujo. Este hecho es muy importante cuando se analizan determinadas cuestiones acerca de la sostenibilidad. En el caso del estudio llevado a cabo, solamente el 6% de las marcas analizadas tienen unas ventas anuales superiores a los diez millones de euros.

En 2020, ser sostenible no significa solamente ser una empresa comprometida con el medio ambiente. Existen una serie de factores,

además de la producción eco-sostenible, que hacen que una marca de bridal sea sostenible y se agrupan en cuatro categorías¹¹:

- | -

Gobernanza: qué puede hacer una empresa de moda bridal para mejorar las políticas y procedimientos relacionados con su misión, ética, responsabilidad y transparencia.

- || -

Personas: qué puede hacer una empresa de moda bridal para contribuir al bienestar financiero, físico, profesional y social de sus empleados y cómo afronta diversidad e inclusión en el seno de su plantilla y en lo que respecta a sus grupos de interés.

- ||| -

Contribución social y gestión responsable de la cadena de suministro: qué puede hacer una empresa de moda bridal para contribuir al bienestar económico y social de las comunidades en las que opera. Aborda temas como la generación de empleo en comunidades de países emergentes, la participación cívica y filantropía y la gestión de su cadena de suministro, entre otros.

- IV -

Producción sostenible, economía circular y medio ambiente: qué puede hacer una empresa de moda bridal para mejorar su gestión ambiental.

¹¹ Fuente: Esta sección ha sido creada a partir de la Certificación B Corp y el Fashion Transparency Index, adaptándolos para el caso específico de la moda nupcial. B Corps establece el estándar de alto valor para los negocios responsables y éticos, creando estándares de desempeño y estructuras legales que utilizan miles de empresas en todo el mundo para auditar y evaluar su ética y sostenibilidad. Fashion Transparency Index revisa 250 de las marcas y minoristas de moda más grandes del mundo clasificados según cuánto divulgan sobre sus políticas, prácticas e impactos sociales y ambientales.

I. GOBERNANZA

Evalúa la misión, la ética, la responsabilidad y la transparencia de la marca, abordando cuestiones como la integración de objetivos sociales y ambientales en las evaluaciones de desempeño de los empleados, la divulgación de la información sobre su impacto ambiental, la transparencia en la gestión de su cadena de suministro y facilitar la participación de terceras partes interesadas, entre otros.

Cuando hablamos de misión y compromiso nos referimos a:

- Si la empresa tiene una declaración de misión corporativa establecida por escrito y si esta misión contempla temas de impacto ambiental y social
- De qué manera la empresa identifica, mide y gestiona los problemas sociales y ambientales más significativos relacionados con sus operaciones y su modelo de negocio

El tamaño del tejido empresarial en bridal condiciona la toma de iniciativas por parte de la gran mayoría de las empresas. Aún más, se aprecia un profundo desconocimiento del concepto y de las posibles acciones a desarrollar. Solamente un 14% de las empresas tienen ya una estrategia de sostenibilidad alineada a su ADN (ver ilustración 5), ratio que se espera crezca hasta el 51% en los próximos tres años.

Muchas son empresas de reciente creación, sin estructura específica para temas de sostenibilidad, pero cuyo posicionamiento es similar al de una marca de *slow fashion*. La mayoría presentan en su ADN varios de los vectores anteriores, pero ni lo ponen en valor y ni lo comunican de forma eficaz. No dejan de ser una declaración de intenciones que no se traduce en la adopción de iniciativa alguna.

En el caso de las grandes marcas, sí que existen iniciativas en esta materia, bien estructuradas, con un sistema de gobernanza con implicación al más alto nivel, Dirección General y Comité de Dirección.

ILUSTRACIÓN 5:

¿Cuál de estos hitos ha alcanzado su empresa hoy? Si no, ¿cree que su empresa lo logrará en los próximos tres años?	YA SE CONSIGUIÓ	PLANTEADO PARA TENERLO EN LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS	NO ESTÁ PLANTEADO
Implementar una estrategia de sostenibilidad estrechamente alineada a la estrategia de la empresa	14%	37%	49%

Fuente: Estudio cuantitativo sobre marcas de moda nupcial. ABN Metrics 2020

II. PERSONAS

Evalúa en qué medida la empresa contribuye al bienestar financiero, físico, profesional y social de sus empleados y aborda temas como salarios justos, beneficios sociales para los empleados, la salud y seguridad, igualdad de oportunidades en el desarrollo profesional y la diversidad e inclusión desde la perspectiva interna y los grupos de interés.

De los cinco vectores de sostenibilidad es al que mayor importancia prestan las empresas de moda nupcial. Un 95% de las marcas bridal priorizan las actuaciones que apuestan por el trabajo decente, un salario justo y digno (ver ilustración 6).

ILUSTRACIÓN 6:

¿Cuáles son los temas clave sobre moda nupcial sostenible para usted y que están en primera línea de su agenda para los próximos 5 años?

Trabajo decente, salario justo y digno	
Muy importante	77%
Bastante importante	19%
Algo importante	0%
No es importante	5%
No sé	0%
Importante	95%
No importante	5%

Fuente: Estudio cuantitativo sobre marcas de moda nupcial. ABN Metrics 2020

A. CONDICIONES LABORALES

Cuando se habla de condiciones laborales, se trabaja en varias direcciones:

- Selección de personal: existencia de protocolos que eviten cualquier tipo de discriminación en el proceso: género, edad, raza, orientación sexual...
- Retribuciones: evaluar los niveles salariales, además de otros beneficios adicionales (planes de jubilación, seguros y servicios financieros, participación en la empresa...). Detección de posibles situaciones discriminatorias.
- Salud, bienestar y seguridad: evaluar la cobertura de salud de los empleados, la prestación de servicios médicos y los protocolos de seguridad laboral.
- Desarrollo profesional: si se dispone de políticas de desarrollo profesional (itinerarios formativos, desarrollo de capacidades, etc.), evaluación del desempeño y la existencia de procedimientos que garanticen la igualdad en el acceso a la promoción y crecimiento dentro de la empresa.
- Conciliación, satisfacción y compromiso: flexibilidad laboral, permisos paternales, beneficios adicionales para los trabajadores, empoderamiento de los trabajadores y evaluación del clima laboral.

De nuevo, en este apartado, el grado de avance en cuanto a la existencia de procedimientos, planes de igualdad e implementación de medidas que favorezcan la conciliación es superior en las empresas de mayor tamaño. Sus planes de igualdad contemplan, entre otras, medidas de conciliación como flexibilidad horaria, teletrabajo, igualdad de permisos por maternidad y paternidad, permisos por razones familiares o jornada intensiva en verano.

En las pequeñas y micro empresas hay que desatacar la sensibilidad y la aplicación “tácita” de medidas de conciliación, aunque no estén reflejadas en protocolos. Según el estudio realizado, tres de cada cuatro empresas contemplan medidas de flexibilidad laboral para sus empleados, que se aplican de forma natural y espontánea.

La organización de actividades -deporte, yoga, *mindfulness*, celebraciones- con el objetivo de generar *engagement* y fomentar el trabajo en equipo es una práctica común con independencia del tamaño.

Las marcas consideran que hay una proporción de sus clientes que valoran la aplicación de políticas laborales justas y que estarían dispuestos a pagar más por ello. El reto, lograr comunicarlo de forma efectiva, convirtiendo, por ejemplo, a algunos de sus empleados en embajadores de la marca.

Se espera que en los próximos años el 80% de las marcas de bridal se adhieran a plataformas o sellos que promuevan mejoras en las condiciones laborales (ver ilustración 8). Estos distintivos ayudarán a mejorar la comunicación de las iniciativas adoptadas que, hasta el momento, no están siendo puestas en valor por las empresas de moda bridal, por la falta de una comunicación adecuada.

ILUSTRACIÓN 7:

¿Qué cuota (porcentaje) de sus clientes cree que pagaría un fee adicional en el precio del producto, si su marca es capaz de demostrar que paga a los trabajadores (los suyos y los de sus proveedores) un salario justo?

0%	24%
1-20%	46%
21-40%	15%
41-60%	0%
61-80%	7%
81-100%	7%

Fuente: Estudio cuantitativo sobre marcas de moda nupcial. ABN Metrics 2020

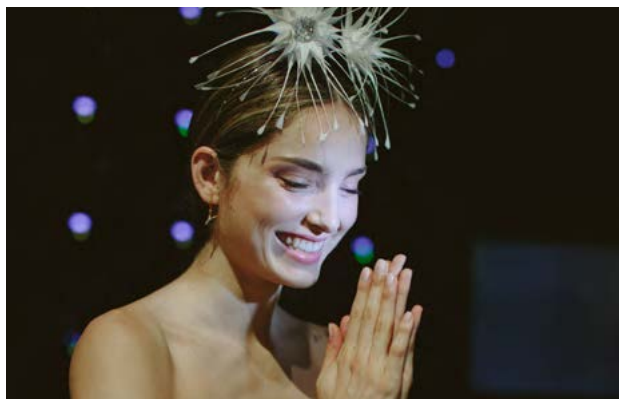


ILUSTRACIÓN 8:

¿Cuál de estos hitos ha alcanzado su empresa hoy? Si no, ¿cree que su empresa lo logrará en los próximos tres años?	YA SE CONSIGUIÓ	PLANTEADO PARA TENERLO EN LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS	NO ESTÁ PLANTEADO
Unirse a plataformas o sellos globales para promover mejores sistemas salariales y mejorar las condiciones de trabajo	37%	42%	21%

Fuente: Estudio cuantitativo sobre marcas de moda nupcial. ABN Metrics 2020

B. DIVERSIDAD E INCLUSIÓN (D&I)

Según la definición más comúnmente aceptada en el ámbito empresarial, la diversidad es un valor estratégico que responde al conjunto de talentos diferentes y necesarios para el funcionamiento óptimo de una empresa. Se trata de un activo que aporta creatividad e innovación. Según datos del estudio llevado a cabo por Forbes¹² el 85% de las empresas coinciden en señalar que la diversidad genera más y mejores innovaciones, gracias a las diferentes visiones y perspectivas, permitiendo, así, la apertura a nuevos mercados al conectar mejor con públicos diversos. Además, contribuye a la prevención de crisis reputacionales como las vividas durante los últimos años por empresas líderes del sector de la moda y potencia la captación del talento, al generar entornos laborales más enriquecedores.

Sin embargo, los potenciales beneficios se convierten en reacciones negativas si la diversidad no va acompañada de inclusión, entendiendo como tal, la capacidad de gestionar e integrar las diferencias individuales, promover la diversidad de talentos, experiencias e identidades, y posibilitar que

cada profesional se sienta único, pero, al mismo tiempo, identificado con el grupo al que pertenece. En palabras de Vernā Myers, Vicepresidenta de Inclusión de Netflix, “diversidad es que te inviten a una fiesta, inclusión es que te pidan bailar”.

En el caso de la moda nupcial, dos de cada tres marcas tienen planeado promover iniciativas en cuanto a diversidad e inclusión se refiere, si bien en su mayoría centradas en los grupos de interés.

Así, cada vez más marcas bridal comienzan a dejar de lado la imagen clásica de la “novia idílica” y apuestan por la diversidad y la inclusión en sus mensajes.

Este es el caso de David’s Bridal que en su campaña 2019 ha apostado por mostrar parejas no normativas, a través de un vídeo titulado “Rewrite the rules”¹³. En él, aparecen parejas interraciales, una pareja en la que la novia lleva un niño en brazos al altar y una pareja de lesbianas luciendo algunos de sus diseños.

La marca Galia Lahav, por su parte, eligió a la modelo transgénero Valentina Sampaio para protagonizar el vídeo de su última campaña.

ILUSTRACIÓN 9:

¿Cuál de estos hitos ha alcanzado su empresa hoy? Si no, ¿cree que su empresa lo logrará en los próximos tres años?	YA SE CONSIGUIÓ	PLANTEADO PARA TENERLO EN LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS	NO ESTÁ PLANTEADO
Iniciativas en diversidad e inclusión	23%	40%	33%

Fuente: Estudio cuantitativo sobre marcas de moda nupcial. ABN Metrics 2020

12 Fuente: “Global Diversity and Inclusion Fostering Innovation Through a Diverse Workforce”, Forbes Insight. Disponible en: https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf

13 <https://www.youtube.com/watch?v=VUMyaamGxgY>

La aparición de un post en el Instagram de Pronovias que muestra a una pareja de mujeres celebrando su enlace con un beso generó mucho eco en las redes sociales.

Pronovias apuesta así por la diversidad con el lanzamiento de una línea para novias no tan convencionales, con vestidos para novias del mismo sexo, para embarazadas, para las que se casan en edades superiores al promedio y de tallas grandes.

La firma ha lanzado en colaboración con Ashley Graham una colección de novia inclusiva “Ashley Graham x Pronovias”, disponible en las tallas de la 32 a la 66, creada con un corte que garantiza el encaje perfecto para todo tipo de cuerpos. La colección consta de 16 piezas con un rango de precios que oscila desde los 1.000 - 3.500 euros.

La Consejera Delegada, Amandine Ohayon, afirmaba que la defensa de la positividad corporal de Ashley Graham casa a la perfección con la promesa de Pronovias de encontrar el estilo perfecto para cada mujer, destacando el carácter pionero de la firma al abanderar el concepto de inclusión en el sector de la moda nupcial.

Sin embargo, pese a casos específicos como los ejemplos anteriores, y seguramente como consecuencia de la tradición presente en la industria de moda nupcial, las marcas bridal apenas se han iniciado en la aplicación de estrategias de D&I.

La ilustración 10 muestra la situación actual del sector. Mientras que algunas cuestiones cuentan con el respaldo de más de un 50% de las marcas de bridal, como la diversidad cultural, religiosa o las tallas grandes, otras, principalmente relacionadas el género están todavía infra atendidas por el sector.

ILUSTRACIÓN 10:

Iniciativas en diversidad e inclusión por parte de marcas de moda nupcial

Indique si su empresa hace las siguientes propuestas (marque tantas respuestas como corresponda)	En %
Emplea modelos multiculturales	60%
Diseña colecciones nupciales para diversas culturas y religiones	60%
Diseña colecciones nupciales de tallas grandes	47%
Su empresa está comprometida con la diversidad de género	37%
Emplea modelos de tallas grandes	26%
La diversidad e inclusión son una alta prioridad	21%
Emplea modelos transgénero y/o de género neutro (género no binario)	9%
¿Tiene su empresa alguna certificación de igualdad de género, como la certificación GEEIS (Norma Europea e Internacional sobre igualdad de género)	9%
Ha establecido objetivos/cuotas de diversidad de género para sus empleados	5%
Su empresa integra a las personas con discapacidad en el trabajo y/o tiene iniciativas dirigidas a la integración socio-ocupacional de las personas con discapacidad	5%
Es miembro de alguna asociación para garantizar un entorno de trabajo inclusivo para la comunidad LGBTI +, como por ejemplo la coalición Open for Business o los Estándares de conducta LGBTI + para los negocios (Naciones Unidas), entre otros	5%

Fuente: Estudio cuantitativo sobre marcas de moda nupcial. ABN Metrics 2020

CÓMO AVANZAR EN ESTRATEGIAS DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

A modo de resumen se podría afirmar que, si bien hay voluntad, faltan las herramientas para convertir el interés de las empresas en acciones concretas. Resulta indispensable evolucionar la visión de la diversidad percibiéndola como un activo y no como una obligación o estrategia de marketing.

La consultora McKinsey¹⁴ ha acreditado la correlación existente entre la implementación de políticas de D&I y los resultados empresariales medidos en términos de rentabilidad y creación de valor. Pero quizás, lo más relevante sea la penalización que sufren las empresas para las que las estrategias de D&I no están dentro de sus prioridades.

Para las mujeres, el colectivo LGBTI y las personas de otras etnias, el desarrollo de la carrera profesional no siempre puede ser transparente, situación especialmente delicada para las marcas bridal que producen en países emergentes. Las empresas deben comenzar por intentar comprender que existen diferentes perspectivas, cada una de ellas valiosa, y trabajar para explorar e identificar el rango de barreras que detienen a estas personas, para después formular planes y programas que posibiliten el desarrollo de sus carreras profesionales en igualdad.

Gestionar de forma adecuada la inclusión suele ser sinónimo de tener una plantilla diversa. Sin embargo, las políticas D&I deben trascender a la empresa para llegar al resto de *stakeholders* o Grupos de Interés: clientes, proveedores, comunidad local, sociedad, etc., resultando clave para evitar fracasos en la operativa y crisis reputacionales. Así, todas las áreas de negocio deberían incluir variables de diversidad en sus procedimientos.

Por su especial peso en la operativa, resulta fundamental tener en cuenta el punto de

vista de los clientes. El objetivo de un plan de diversidad debe ser, además, garantizar que los receptores de los productos o servicios perciben a la empresa como un lugar inclusivo que da respuesta a sus diferentes necesidades. La experiencia que tiene un cliente cuando se acerca a una empresa, interactuando con el personal, accediendo a su web, etc., debe ser lo más óptima posible. La comunicación y el diseño de estrategias con los clientes, deberían incluir un estilo cultural inclusivo, que respete las diferencias y las resalte de forma positiva.

Los proveedores, por su parte, son fuente de información de mercado, constituyen un foco de innovación de nuevas materias, nuevas aplicaciones y nuevas ideas y, por tanto, habría que gestionar las relaciones que se establezcan con ellos y diversificar la búsqueda de diferentes perfiles.

La comunicación es parte esencial de la actividad de las marcas de moda nupcial. De forma intencionada o no, las marcas comunican siempre. De ahí la importancia de disponer de un plan de comunicación externa que permita proyectar una imagen coherente y transmitir el mensaje adecuado a públicos diversos: clientes, proveedores, accionistas, competencia, sociedad en general, etc.

El compromiso con la gestión de la diversidad debe formar parte del plan de comunicación. Para ello es crucial acompañar en todo momento la imagen de la empresa en su página web, redes sociales, instalaciones..., con consignas, o logos diferenciadores que la acrediten como empresa promotora de la diversidad y defensora de la no discriminación.

¹⁴ https://www.mckinsey.com/-/media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-throughdiversity_full-report.ashx

III. CONTRIBUCIÓN SOCIAL Y A LA COMUNIDAD Y GESTIÓN RESPONSABLE DE LA CADENA DE SUMINISTRO:

Este tercer vector evalúa las contribuciones de la empresa al bienestar económico y social de las comunidades en las que opera (u otras desfavorecidas) y aborda temas como la diversidad y la inclusión, la generación de empleo, la participación cívica y la filantropía y la gestión de su cadena de suministro, entre otros.

- A. Gestión responsable de la cadena de suministro**
- B. Impacto en la comunidad y sociedad**
- C. Donaciones**

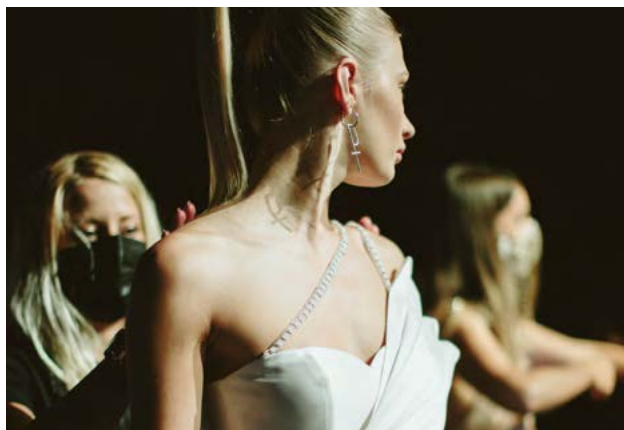


ILUSTRACIÓN 11:

A. GESTIÓN RESPONSABLE DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Este punto es muy importante y se refiere a la trazabilidad de los productos y las materias primas empleadas en el proceso de producción y a la selección de proveedores sostenibles y responsables. Contiene los siguientes puntos:

- Evaluación del impacto social y ambiental de los proveedores: ¿la empresa verifica o evalúa el impacto social y ambiental de sus proveedores significativos? Existen distintos mecanismos y prácticas para ello.
- Compras con criterios sociales o ambientales: ¿qué porcentaje de los materiales, tejidos o productos comprados tiene una certificación social o ambiental de terceros, o proviene de proveedores significativos que son empresas con propósito o con una certificación integral ofrecida por un organismo independiente?
- Transparencia y comunicación sobre materias primas, proveedores y procesos de fabricación utilizados a lo largo de la cadena de valor.

Se aprecia una dicotomía en cuanto al enfoque que aplican las empresas de bridal según su tamaño, pero son pocas, un 12%, las que hoy tienen visibilidad sobre toda su cadena de suministro. Se espera que crezca hasta el 70% en el próximo trienio (ver Ilustración 11).

¿Cuál de estos hitos ha alcanzado su empresa hoy? Si no, ¿cree que su empresa lo logrará en los próximos tres años?	YA SE CONSIGUIÓ	PLANTEADO PARA TENERLO EN LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS	NO ESTÁ PLANTEADO
Aumentar la visibilidad y la trazabilidad de la cadena de suministro	12%	53%	30%

Fuente: Estudio cuantitativo sobre marcas de moda nupcial. ABN Metrics 2020

En general las marcas de mayor tamaño abordan esta cuestión desde la perspectiva de la responsabilidad social corporativa y el *compliance*. Disponen de un código ético y garantizan la trazabilidad de todos los vestidos. Para ello, han implementado procesos de verificación *in situ* de las condiciones de sus proveedores de forma aleatoria, aunque deben continuar trabajando en el desarrollo de metodologías más concretas para evaluar su impacto social y ambiental y establecer códigos de conducta respaldados por terceros independientes.

Una de las *best practices* del sector es la marca Reformation, quien en 2019 logró auditar a sus proveedores Tier 1 y Tier 2 además de tener garantizada la trazabilidad de sus materias primas y tejidos.

B. IMPACTO EN LA COMUNIDAD Y SOCIEDAD

¿Cuáles son los factores que los consumidores y los inversores priorizan de las empresas antes, durante y después de la COVID-19?

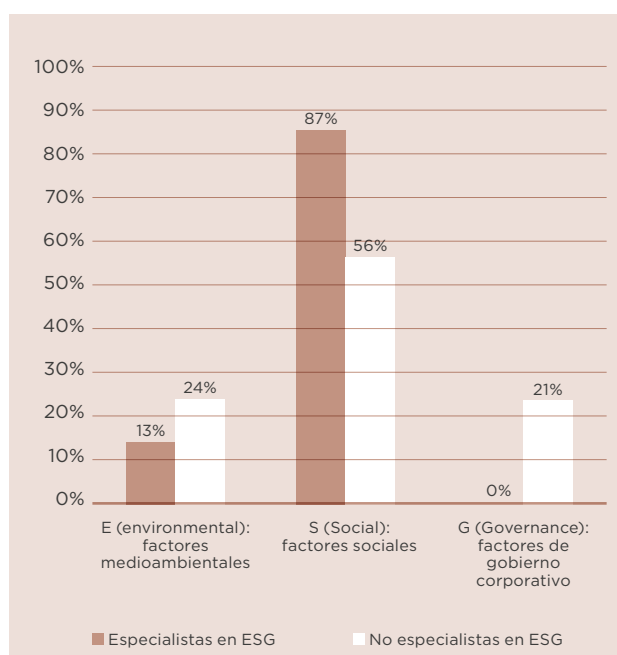
Para los analistas e inversores en marcas y detallistas (en general), de los tres factores que forman parte de la inversión socialmente responsable (ESG)¹⁵, la “S” de social ha sido tradicionalmente el menos relevante de los tres factores. Esa opinión está cambiando y los inversores creen que los factores sociales serán más relevantes a partir de la crisis

¹⁵ Nota: La inversión socialmente responsable es una disciplina de inversión que tiene en cuenta criterios medioambientales, sociales y de gobernanza empresarial (ESG) para generar rendimientos financieros competitivos a largo plazo e impacto social positivo. La inversión sostenible es uno de los segmentos de más rápido crecimiento dentro la industria de la gestión de activos. Invertir de manera sostenible significa incluir aspectos “al margen de lo financiero” en la toma de decisiones de inversión. En este caso, consideramos criterios que toman como referencia factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo (criterios ESG por sus siglas en inglés – environmental, social, and governance).

actual en su proceso de inversión (ver Ilustración 12).

ILUSTRACIÓN 12:

¿Qué factor ESG cree que es más probable que gane relevancia después de la COVID-19 en su estrategia de inversión?



Fuente: Weekend Consumer Blast: Examining the “S” of ESG in a pandemic, Sanford C. Bernstein, Jamie Merriman (mayo 2020)

Las marcas de moda nupcial deben considerar si su modelo de negocio genera beneficios para las comunidades en las que realiza su actividad y la sociedad en general. El mayor impacto se produce desde la perspectiva laboral, generación y mantenimiento de empleo, y el aprovisionamiento.

Las marcas pequeñas ponen el acento en el carácter local de su producción, ocho de cada diez marcas que consideran el “made in” un activo clave, al entender que contribuyen a la subsistencia de talleres que han sufrido por la deslocalización de la producción de las grandes marcas.

ILUSTRACIÓN 13:

¿Cuáles son los temas clave sobre moda nupcial sostenible para usted y que están en primera línea de su agenda para los próximos 5 años?

Producción local (made in)	
Muy importante	74%
Bastante importante	5%
Algo importante	12%
No es importante	9%
No sé	0%
Importante	79%
No importante	9%

Fuente: Estudio cuantitativo sobre marcas de moda nupcial. ABN Metrics 2020

La COVID-19 incrementará el interés por conocer el origen de los vestidos

Uno de los principales problemas en la industria de la moda es una cadena de suministro altamente fragmentada. Si el mes de febrero vino marcado por el bloqueo de la cadena de suministro como consecuencia del cierre de fábricas en China, principal proveedor de la cadena de la moda nupcial, en los meses sucesivos el efecto se ha propagado por el resto de países suministradores.

Las cadenas más simples y transparentes están demostrando ser las más resilientes

ante los efectos de la pandemia. Esta cuestión debe ser analizada por las marcas de mayor tamaño ya que una reestructuración apostando por estrategias de onshoring podría ser muy positiva. El parón repentino del *retail* y las interrupciones de la cadena de suministro están obligando a las marcas a repensar sus estrategias de abastecimiento y el impacto que estas tienen.

El *made in Spain* ha sido siempre un valor en el sector bridal, la novia en la era del coronavirus será más sensible a todas las cuestiones relacionadas con el origen del vestido, primando valores como tradición, artesanal, eco, comunidad..., en una vuelta a los orígenes. Las marcas deberán comunicar muy bien, apostando por la transparencia de su cadena de suministro, haciendo realidad la trazabilidad absoluta de los vestidos y materias primas.

C. DONACIONES

Son donaciones financieras o en productos destinadas a una comunidad o colectivo desfavorecido con el objetivo de implementar políticas para un mejor desempeño social y mejora de condiciones. Son canalizadas normalmente a través de asociaciones u ONGs.

Un 37% de las marcas de moda nupcial encuestadas, desarrolla acciones en este sentido, mientras que un 42% tiene planeado realizarlo en los próximos 3 años (ver ilustración 14).

ILUSTRACIÓN 14:

¿Cuál de estos hitos ha alcanzado su empresa hoy? Si no, ¿cree que su empresa lo logrará en los próximos tres años?	YA SE CONSIGUIÓ	PLANTEADO PARA TENERLO EN LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS	NO ESTÁ PLANTEADO
Contribución al bienestar de la comunidad y/o donaciones	37%	42%	21%

Fuente: Estudio cuantitativo sobre marcas de moda nupcial. ABN Metrics 2020

Las grandes empresas favorecen el voluntariado entre los trabajadores permitiendo colaborar con ONGs en horario laboral, con un cómputo limitado de horas al año. Desde un punto de vista corporativo, existen diversas iniciativas entre las que destacan las donaciones de vestidos a colectivos desfavorecidos o a ONG's como vía de obtención de recursos con su comercialización para causas como la lucha contra del matrimonio infantil.

Sin embargo, a pesar de ser una de las medidas en sostenibilidad más extendidas, no representa uno de los temas clave para las marcas, con solamente un 22% que lo considera muy importante (ver ilustración 15). Son marcas cuyo posicionamiento diferencial es un modelo de negocio ético y sostenible basado en la contribución a comunidades locales.

Una de las iniciativas en materia de donaciones más interesantes que se están desarrollando hoy en el sector de moda nupcial es "The Right to Be a Girl", liderada por Save The Children y la Valmont Barcelona Bridal Fashion Week, en contra del matrimonio infantil en Sierra Leona. Este proyecto tiene como principal objetivo unir fuerzas y movilizar al sector de la moda nupcial impulsando una campaña para luchar contra el matrimonio infantil.

En palabras de Andrés Conde, CEO de Save the Children España, "todas las empresas, grandes y pequeñas, pueden desempeñar un papel importante promoviendo un mundo más sostenible y equitativo; estimular el crecimiento sostenible y aplicar su experiencia y recursos para mejorar las vidas de los más necesitados son solo algunos ejemplos de cómo las empresas pueden tener un impacto social positivo en las comunidades donde están presentes. Ahora más que nunca, con el impacto de la crisis de la COVID-19, las marcas deben tomar



algunas acciones concretas y comunicar su compromiso con la sociedad - con los más necesitados - y con el medio ambiente, tomando en muchos casos acciones conjuntas antes los grandes desafíos; estamos presenciando una gran crisis educativa con 10 millones de niños en todo el mundo, especialmente las niñas, quienes tal vez nunca regresen a la escuela. La confianza de los consumidores dependerá en gran medida de ello. Con esta crisis hemos visto muchos ejemplos de marcas de moda nupcial que demuestran que hacer el bien tanto a la sociedad como al planeta también es positivo para los negocios".

Otro ejemplo de marca que está trabajando muy bien esta cuestión es Leila Hafzi. La diseñadora establecida en Noruega, lanzó su marca homónima en 1997 con la misión de empoderar a las artesanas de Nepal, mediante el apoyo a sus derechos laborales y asegurándose de que reciben un pago justo. Su fundadora nos explica cuál ha sido el proceso a seguir para crear un modelo sostenible “Con 20 años decidí que quería hacer moda de lujo justa. En una primera etapa las cuestiones relativas a sostenibilidad y comercio justo no encajaban con el concepto de lujo de consumidor. Ahora las cosas están cambiando. Hemos aflorado lo que veníamos haciendo en esta materia y, aunque ya aparece en nuestra web, queremos darle una vuelta a nuestra política de comunicación. El siguiente paso debe ser trabajar con consultoras y empresas especialistas que aporten robustez al control de cada prenda y auditen a los proveedores en destino”.

ILUSTRACIÓN 15:

¿Cuáles son los temas clave sobre moda nupcial sostenible para usted y que están en primera línea de su agenda para los próximos 5 años?

Contribución al bienestar de la comunidad y/o donaciones	
Muy importante	22%
Bastante importante	18%
Algo importante	47%
No es importante	4%
No sé	9%
Importante	40%
No importante	13%

Fuente: Estudio cuantitativo sobre marcas de moda nupcial. ABN Metrics 2020

IV. PRODUCCIÓN SOSTENIBLE, ECONOMÍA CIRCULAR Y MEDIO AMBIENTE

Evalúa la gestión ambiental general de la empresa y aborda temas como la forma en la que la empresa gestiona el impacto ambiental en general y temas más específicos, tales como el cambio climático, el consumo de agua y otros impactos sobre el medioambiente.

Las empresas de moda nupcial deben cuestionarse su modelo de negocio a través de entender si sus productos o procesos están diseñados para minimizar el impacto ambiental en comparación con las prácticas generales del sector de moda nupcial. Existen dos temas centrales:

A. Gestión ambiental

B. Economía circular y producción sostenible

A. GESTIÓN AMBIENTAL

La gestión ambiental evalúa el impacto ambiental que la marca produce en sus operaciones y promueve actuaciones con el objetivo final de poder mitigar los efectos adversos generados. Estas acciones deben abordar las siguientes áreas:

- Mejoras en las instalaciones en cuanto a eficiencia energética y consumo de agua.
- Sistemas de gestión ambiental: si la empresa cuenta con una certificación en gestión medioambiental (ISO 14001).
- Cambio climático: control, revisión y adecuación de prácticas en consumo energético: porcentaje de fuentes renovables, eficiencia energética y reducción de la huella de carbono.

- Recursos hídricos: la huella hídrica a lo largo de la cadena de suministro, así como la reducción y tratamiento de los vertidos.
- Sustancias químicas en la cadena de suministro: número de acciones de seguimiento y actuaciones correctoras.

Son pocas las marcas de moda nupcial que hoy abordan la gestión ambiental, sólo un 5% disponen de programas de eficiencia energética y uso de energía de fuentes renovables (ver ilustración 16). Por ejemplo, la marca Reformation desde 2015 ha conseguido neutralizar sus emisiones de carbono y publica actualizaciones trimestrales de sus objetivos de sostenibilidad. Ésta aplica su metodología “RefScale” para medir el impacto ambiental de cada prenda que vende y divulga los resultados a los clientes. Además, tiene su propia clasificación de fibras según su impacto, utiliza telas de *stocks* de otras marcas de moda y materiales procedentes de piezas de segunda mano (ropa *vintage*). Esta marca representa un ejemplo de desarrollo de iniciativas de sostenibilidad en todos los pilares que presentábamos anteriormente (Gobernanza, Personas, Contribución social y gestión responsable de la cadena de suministro y Producción sostenible, economía circular y medio ambiente) que puede servir de inspiración a muchas de las marcas de moda nupcial que ahora se están iniciando en esta materia.

La marca de moda nupcial Marco & María, ha participado en el proyecto de concienciación Water For Life, que invita a reflexionar sobre las consecuencias que tiene nuestro estilo de vida en la contaminación de la naturaleza que nos rodea, especialmente en el mar por culpa de los plásticos.

Iniciativas como las anteriores, reflejan los resultados del estudio cuantitativo a marcas, donde se espera que aumente de forma considerable esta preocupación en los próximos 3 años, con 6 de cada 10 empresas del sector habiendo implementado programas de eficiencia y aumentando el uso de energías renovables.



ILUSTRACIÓN 16:

¿Cuál de estos hitos ha alcanzado su empresa hoy? Si no, ¿cree que su empresa lo logrará en los próximos tres años?	YA SE CONSIGUIÓ	PLANTEADO PARA TENERLO EN LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS	NO ESTÁ PLANTEADO
Implementar programas de eficiencia y aumentar el uso de energías renovables	5%	56%	38%

Fuente: Estudio cuantitativo sobre marcas de moda nupcial. ABN Metrics 2020

B. ECONOMÍA CIRCULAR/PRODUCCIÓN SOSTENIBLE¹⁶

Las cuestiones relacionadas con economía circular y producción sostenible en el sector de moda nupcial, se vertebran a través de cuatro ejes:

- Iniciativas implementadas para conseguir el residuo cero.
- Eco-diseño: porcentaje de materiales reciclados o reutilizados empleados. ¿Disponen las marcas de bridal de una certificación independiente que lo evalúe?
- Acciones desarrolladas para minimizar impacto del *packaging*: reducción de plásticos y embalajes sostenibles.
- Materias primas y tejidos ecológicos y sostenibles: porcentaje de los materiales (en términos de volumen) que proviene de materiales de fuentes ecológicas/sostenibles. ¿Está certificada por terceros independientes?



¹⁶ Las categorías de vestidos de novia sostenibles han sido extraídas del artículo Kwon Sang-Hee, "Green Can Be the New White for Wedding Dresses", Julio 2017 The Design Journal 20 (3): 1-22.

La producción de vestidos de novia sostenibles se encuentra todavía en fase inicial.

El uso de materias primas ecológicas es todavía escaso, aunque hay que destacar que son las marcas pequeñas las que muestran un mayor avance y algunas incluso presentan colecciones de moda 100% sostenible (ver ilustración 17).

ILUSTRACIÓN 17:

¿Cuáles son los temas clave sobre moda nupcial sostenible para usted y que están en primera línea de su agenda para los próximos 5 años?

Materia primas y tejidos sostenibles	
Muy importante	44%
Bastante importante	23%
Algo importante	14%
No es importante	19%
No sé	0%
Importante	67%
No importante	19%
Economía circular y/o materiales reciclados	
Muy importante	31%
Bastante importante	38%
Algo importante	13%
No es importante	13%
No sé	4%
Importante	69%
No importante	18%

Fuente: Estudio cuantitativo sobre marcas de moda nupcial. ABN Metrics 2020

ILUSTRACIÓN 18:

¿Qué cuota (porcentaje) de sus ventas caracterizaría como productos sostenibles?	Hoy	En 2025	Variación (2025-hoy)
0%	49%	14%	-35%
1-20%	44%	21%	-23%
21-40%	5%	23%	18%
41-60%	0%	23%	23%
61-80%	2%	14%	12%
81-100%	0%	0%	0%

Fuente: Estudio cuantitativo sobre marcas de moda nupcial. ABN Metrics 2020

Hoy la venta de vestidos de novia sostenibles no es una prioridad para las marcas de moda nupcial. Sólo un 7% de las marcas tienen unos ingresos significativos (superiores al 20% de su facturación). Sin embargo, las marcas son optimistas en cuanto a la evolución de este tipo de productos y esperan a que en 2025 se produzca un salto significativo.

El establecimiento de KPI's específicos para sostenibilidad junto con la aplicación de un enfoque transversal son ejemplos de las iniciativas puestas en marcha por el segmento de las grandes empresas. A ello se suma la incorporación de técnicas para la minimización y reciclaje de residuos textiles.

Otras marcas tienen dudas sobre la "efectividad" real de esta tendencia y aseveran que, si bien puede existir esa sensibilidad entre sus clientas, no se traduce en que estén dispuestas a pagar más. Por ello limitan los esfuerzos en materia de sostenibilidad a actuaciones de tipo "generalista" que se vienen aplicando de forma transversal en todos los sectores, como la reducción del plástico en el *packaging*.

Un ejemplo de marca con producción sostenible con una estrategia consistente que abarca distintos ámbitos es Rembo Styling. Dispone de programas de sostenibilidad integrados en su *supply chain* y operaciones,

producción bajo demanda, analizan la huella de carbono mejorando la sostenibilidad en cada parte del proceso a través de métricas, tienen un *packaging* ecológico y unas condiciones laborales justas (producen en Europa, sobre todo en Portugal, analizando las condiciones laborales de sus proveedores). Para alcanzar dicho desarrollo colaboran con Flanders DC (asociación que ayuda a las industrias creativas) en la introducción de los proyectos de sostenibilidad en su ADN y en su comunicación efectiva con la novia.

Otro ejemplo es Carlo Pignatelli, donde la sostenibilidad y la preservación del ecosistema son muy importantes. Recientemente ha lanzado la acción #DreamGreen, una colaboración con Treedom en la que plantarán 30 árboles para contrarrestar el impacto del hombre en el planeta. Este proyecto marca un nuevo camino para esta marca en la adopción de una hoja de ruta en materia de sostenibilidad que se materializará con la creación de una cápsula nupcial elaborada con materiales sostenibles.

Todas las empresas, con independencia del tamaño, destacan el uso de tejidos de algodón y seda asimilándolos con tejidos eco. Coinciden, además, en señalar el elevado coste de un vestido eco, entendiendo como tal, hecho a base de tejidos reciclados, lo

que frena un uso más masivo de este tipo de tejidos. En este grupo, sobresale el uso de poliamida y poliéster reciclados.

Algunas de las grandes compañías dicen que están analizando el movimiento hacia materiales sostenibles, pero están en un estadio previo todavía y no presentan el vocabulario o el lenguaje para explicar qué hacen a nivel del consumidor y por qué lo hacen.

Destacar, por último, el empuje de nuevas marcas, abanderadas de la sostenibilidad, a la búsqueda de materiales reciclados, que usan tecnologías 3D para la elaboración de elementos, que aplican una perspectiva transversal a lo largo de la cadena de suministro eliminando en cada etapa la generación de vertidos/residuos, y/o que sólo utilizan fibras eco, obtenidas de cultivos ecológicos y tratadas de forma sostenible, utilizando tintes naturales obtenidos de plantas ayurvedas y reutilizando el agua en el ciclo de producción.

TIPOLOGÍAS DE VESTIDOS DE NOVIA SOSTENIBLES

Un vestido de novia es respetuoso con el medio ambiente si reduce el impacto ambiental en cada etapa del ciclo de vida del producto, desde el cultivo de las materias primas, pasando por la producción, distribución, uso, hasta la gestión de residuos.

Hasta la fecha se han detectado cinco categorías por las cuales, las marcas de bridal se consideran sostenibles en cuanto a la fabricación de sus productos y el uso eficiente de recursos. Estas cinco categorías no son independientes entre sí y se pueden combinar de diferentes maneras, tal y como hacen muchas de las marcas que veíamos anteriormente. Por lo tanto, los diseñadores de bridal deben considerar una variedad de factores, desde la elección del material y el diseño, hasta la producción, el uso y la eliminación.

Cada categoría tiene sus ventajas y desventajas, y por lo tanto las marcas deben equilibrar la estética, el coste, la facilidad de fabricación y la sostenibilidad al diseñar un vestido que quiera posicionarse en esta categoría.

I. VESTIDOS FABRICADOS CON MATERIALES ECOLÓGICOS (ECO-FRIENDLY-MATERIALS)

La primera categoría incluye vestidos hechos de materiales ecológicos que son biodegradables, usan menos agua, energía y productos químicos, y generan menos vertidos y emisiones de carbono en el proceso de obtención de materias primas y su producción.

El uso de materiales ecológicos es el método más común adoptado por las marcas de bridal para crear vestidos de boda ecológicos. Por ejemplo, Sanyukta Shrestha usa seda de cáñamo, seda orgánica, bambú, soja y algodón orgánico.

Algunos de los diseñadores tienen un desconocimiento de qué materiales son ecológicos, dando lugar a presentar colecciones como ecológicas o sostenibles, cuando en realidad no lo son. Para aquellas marcas que se estén iniciando en este segmento, se recomienda utilizar el apoyo de empresas asesoras con gran tradición en este segmento que les pueden ayudar con este cometido (e.j. Eco-Age, Hallotex, Colibri Studio o Jeanologia, entre muchas otras)

II. VESTIDOS HECHOS CON MATERIALES “RESIDUO”

Esta categoría incluye vestidos fabricados a partir de residuos que de otro modo se tirarían. Aquí existen dos categorías, los tejidos “pre-consumo” y los tejidos “post-consumo”. Por ejemplo, Jesús Peiró ha desarrollado una línea de vestidos con tejidos que se han fabricado con materias primas procedentes de la recuperación y reciclaje de material de

plástico, en su mayoría de botellas y recipientes recogidos del mar, creando en algunos casos versiones actuales de estilos clásicos de la firma. En palabras del CEO de Jesús Peiró, Jesús Díez “una empresa sostenible es aquella que crea valor económico, ambiental y social tanto en el corto como en el largo plazo”.

Otro ejemplo es Viktor y Rolf, y su presentación en 2016 en alta costura de su colección de *patchwork*, una técnica más asociada con la confección de ropa DIY o de artesanía más humilde que con la “haute couture”.

El principal inconveniente de esta categoría es que la previsión de compra y abastecimiento de estos materiales es muy variable y volátil, dependiendo de los materiales disponibles.

III. VESTIDOS CON POCO O NULO DESPERDICIO DEBIDO A LA UTILIZACIÓN DE PATRONES DE CORTE EFICIENTES

Esta tercera categoría se corresponde con los vestidos fabricados con menor cantidad de material y residuo. Por ejemplo, al diseñar un vestido corto y simple, se puede reducir la cantidad de tela necesaria. A través de técnicas de patronaje textil se reducen al máximo los desechos de tela e incluir toda la pieza de tejido en el diseño. Para ello, es necesario que el patronaje se integre en el proceso de diseño. Un ejemplo de ello es la marca británica Indiebride London que aplica un enfoque de cero desperdicios. El escaso conocimiento y dominio de estas técnicas por los diseñadores, limita su aplicación.

IV. VESTIDOS CONVERTIBLES

La cuarta categoría incluye vestidos convertibles. Las prendas desmontables otorgan propiedades modulares y de transformación del vestido, lo que posibilita más usos futuros, al tiempo que incrementa la adaptabilidad a los distintos momentos durante la celebración del enlace.

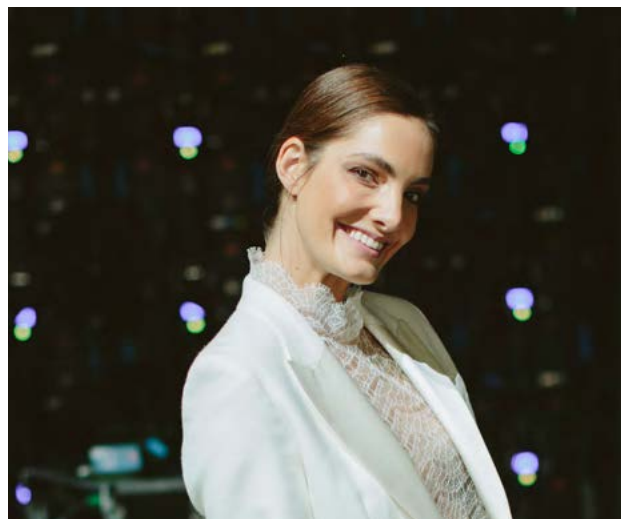
Los vestidos en esta categoría contribuyen a la sostenibilidad al permitir que se obtengan diversos looks con menos artículos y al extender la vida útil de la prenda, al tiempo que justifica la aplicación de un margen superior. Ejemplos de marcas que ofrecen vestidos convertibles para novias son Pure Magnolia, Indiebrides o Laura Escribano Atelier. Otro ejemplo relevante en este segmento es la firma Jordi Dalmau, quien diseña vestidos desmontables en varias piezas.

VI. REUTILIZACIÓN Y SECOND-HAND

Finalmente, la quinta categoría es la de los vestidos previamente usados, ya sean *vintage* o *second-hand*. Reutilizar las prendas es la opción que menos recursos requiere.

Las novias pueden comprar y vender vestidos de novia usados, a través de boutiques *online* como PreOwnedWeddingDresses.com o Nearly Newlywed, así como en tiendas físicas.

En términos de reacondicionamiento, Blue Eyed Boutique adquiere vestidos de novia antiguos y los vende después de realizar modificaciones creativas, mientras que otras marcas alteran vestidos de novia *vintage* o heredados en nuevos vestidos adecuándolos a las preferencias de la novia.



CONCLUSIONES

La moda nupcial se encuentra en un estadio inicial en cuanto a sostenibilidad se refiere. Como consecuencia del tamaño de las empresas, PYMES en su mayoría, muchas de las actuaciones presentadas a lo largo del estudio no son adoptadas o utilizadas por las empresas de bridal. Las buenas noticias son que una gran parte del sector, sí que presenta una preocupación emergente y tiene pensado implementar diferentes acciones en el próximo trienio.

El tamaño promedio de la empresa de moda nupcial es por lo general menor que el promedio de otras industrias de consumo (solamente el 5% de las sesenta empresas del estudio tienen unas ventas anuales superiores a los diez millones de euros), como la de moda generalista o la de moda de lujo. Este hecho es muy importante cuando se analizan determinadas cuestiones acerca de la sostenibilidad.

A. Las marcas de moda nupcial de tamaño medio y grande:

Se encuentran en una prefase, con un nivel inicial de desempeño de las primeras acciones y sin un elevado compromiso con la sostenibilidad. De los cuatro vectores presentados (1. gobernanza, 2. empleados, 3. contribución social a la comunidad y gestión responsable de la cadena de suministro, 4. producción sostenible, economía circular y medio ambiente) están presentes en más subcategorías que las empresas pequeñas, pero sin una estrategia definida.

Algunos de sus ejecutivos anuncian un movimiento hacia materiales y acciones sostenibles, pero de momento no existe una conciencia generalizada. Se espera que en los próximos tres años este compromiso con la sostenibilidad vaya en aumento en cada una de las áreas.

B. Las marcas de moda nupcial de tamaño pequeño:

Existen dos tipologías, las marcas que no incorporan la sostenibilidad en su ADN (al menos de forma consciente), y aquellas que podríamos denominar “campeonas en sostenibilidad” que nacieron con un claro compromiso ético. Para las pequeñas marcas de producción local, difícilmente pueden incorporar determinados vectores ya que no es necesario desde el punto de vista por ejemplo de auditar proveedores o invertir en mejoras de eficiencia energética. Sin embargo, la mayoría de las cuestiones que hemos presentado a lo largo del capítulo, pueden tener una traducción para las empresas de menor tamaño. En el último capítulo, presentaremos un *roadmap* para cada tipología de marca, según tamaño, origen de producción y estadio en el que se encuentran en sostenibilidad.

Finalmente, y para ambos grupos, la sostenibilidad va a representar una oportunidad de diferenciación para muchas de las empresas de moda nupcial una vez la situación por la COVID-19 se estabilice. En el corto y medio plazo van a tener que adoptar una postura más radical en cómo se comportan y qué tipo de materiales usan. Reducir las materias primas obtenidas del petróleo, sin duda, será un paso importante. Alejarse de materiales muy intensivos en uso de agua, químicos o algodón tradicional también es una gran oportunidad. Deberán abordar iniciativas en contenido reciclado, además de trabajar en el resto de vectores, todos ellos significativamente relevantes para el consumidor, tal y como veremos en el siguiente capítulo.

5. NOVIAS ÉTICAS,
EL CONSUMIDOR
POST COVID-19

1. THE NEW NORMAL

El nuevo consumidor

Más allá del impacto sobre la vida de millones de personas en todo el mundo, la pandemia ha asestado un duro golpe a la evolución de la economía a nivel global. Nunca antes el mundo se había detenido tan en seco.

Las crisis económicas acostumbran a derivar en un consumo más reflexivo y menos impulsivo. Pero, en la nueva normalidad post COVID-19, tendremos que añadir el impacto del distanciamiento social, el miedo a un posible contagio y la incertidumbre ante nuevos rebrotes. En el informe *Future Consumer Index*¹⁷ de EY se identifican nuevos segmentos de consumidores surgidos durante la pandemia. Algunos de los comportamientos que se muestran serán temporales, otros, en cambio, han llegado para quedarse y constituirán los principios de comportamiento del consumidor post COVID-19.

A la luz de la evolución de la pandemia, se han generados cuatro perfiles de consumo

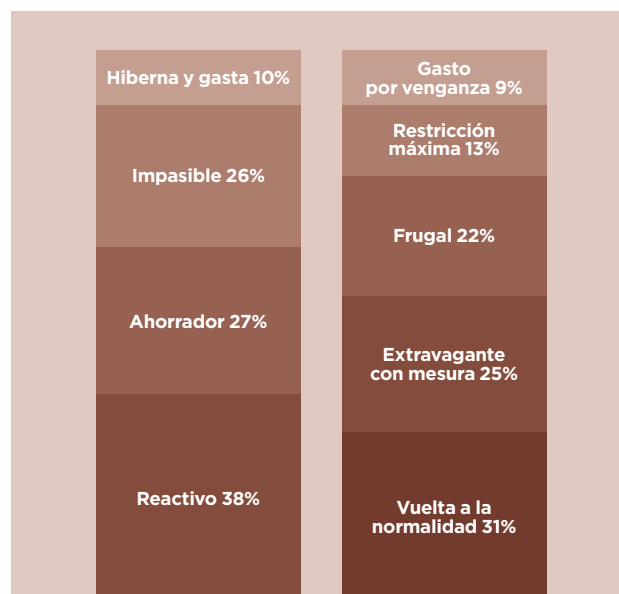
- El reactivo: compra de acopio y recorta gastos. Preocupados por su familia y por las consecuencias a futuro.
- El ahorrador: corresponde mayoritariamente con mayores de 45 años que sufren las consecuencias laborales de la pandemia, compran lo “esencial” y con menor frecuencia.
- Impasible: mantiene su comportamiento previo a la crisis, aunque le preocupa el acopio de los demás.
- Hibernar y gastar: corresponde al segmento en mejores condiciones económicas para soportar la crisis, son más optimistas sobre el futuro.

Conforme la pandemia progresa, aparecen nuevos perfiles como evolución de los anteriores. Así, los consumidores reactivos y un elevado porcentaje de impasibles se transforman en perfiles que recuperarán los hábitos previos o bien algunos de ellos se tornan más conservadores, pero permitiéndose ciertas “extravagancias” en forma de gastos discrecionales. Ahora bien, creen que la forma en la que compran y lo que adquieren va a cambiar. Esto se está traduciendo en una apuesta por el compromiso social decantándose por aquellas marcas que contribuyen a la comunidad primando el origen local de los productos.

El ahorrador tiende a mantener ese comportamiento y los impasibles y en modo hibernación responden bien asumiendo paulatinamente un mayor porcentaje de gasto discrecional, bien optando por una fase de aumento del gasto cuando se suavizan las restricciones.

ILUSTRACIÓN 19:

Tipologías de consumidor pre y post COVID-19



¹⁷ Fuente: How COVID-19 could change consumer behavior, Kristina Rogers & Andrew Cosgrove (EY April 2020)

Fuente: Future Consumer Index, EY (abril 2020)

Aunque de un primer análisis todo indicaría que la nueva normalidad sería una reedición algo más “consciente” que la previa, la única certeza es que, a partir de ahora, no se puede dar nada por hecho. Así emergen dos escenarios compatibles entre sí, marcados por aumento de la conciencia social y el rechazo al gasto “banal”. En este último las adquisiciones como símbolo de status dan paso a compras en las que prima el propósito y el bien común. La transparencia con la que se muestren las marcas bridal será clave en este nuevo escenario.

Las medidas de distanciamiento social han consolidado algunos comportamientos digitales, han introducido nuevos hábitos y han extendido otros de unos segmentos poblacionales a otros, desde videojuegos a formación *online*, del teletrabajo a las “quedadas” con amigos. El uso de nuevas herramientas como Zoom o House Party ha pasado a ser parte del día a día de la pandemia. Según App Annie¹⁸, el uso de apps móviles en Estados Unidos ha crecido un 20% comparado con las mismas semanas de 2019. Y aunque las ventas de ropa *online* pueden haber decrecido, el uso de apps de moda para probarse ropa desde el teléfono o diseñar nuestros propios *outfits* está en auge.

La app Forma, que permite probar ropa virtualmente, está experimentando un crecimiento del 50% semanal en tiempo de uso y número de prendas consideradas. Los miles de *outfits* disponibles provienen de marcas como Marc Jacobs, Proenza Schouler o Farfetch. Forma permite comprar el *outfit* redirigiendo a las webs de sus partners.

Birdie Grey es una marca nativa digital especializada en vestidos de dama de honor. Con el objetivo de mejorar la experiencia de compra ha incluido la app Forma en su web.

Los primeros resultados son prometedores, las usuarias que se prueban los vestidos en la web gracias a Forma tienen una probabilidad seis veces superior a finalizar la compra.



Estos momentos sin precedentes, en los que buscamos inspiración y evasión *on line*, han creado la atmósfera perfecta para que los diseñadores de moda digital testen sus nuevos conceptos. Resulta llamativo como gracias a la gamificación, apps como Drest, Roblox o Covet Fashion han generado ecosistemas en los que los jugadores venden sus propios diseños virtuales utilizando su propia moneda virtual. Y lo más importante, si sus usuarios provenían mayoritariamente de la generación Z, la cuarentena ha incrementado la edad media.

Para la generación T, la “nueva normalidad” será simplemente “normal”. En 2030, habrá 2.700 millones menores de 20 años que tendrán poca o ninguna experiencia de un mundo antes de la COVID-19. En comparación con sus predecesores, esta generación tendrá expectativas muy diferentes

¹⁸ Fuente: <https://www.appannie.com/en/insights/market-data/weekly-time-spent-in-apps-grows-20-year-over-year-as-people-hunker-down-at-home/>

relacionadas con la sociedad, la tecnología, la ética y el rol de las empresas en el suministro de bienes y servicios.

Los imperativos para el *retail*

A menos que las tiendas ofrezcan a los consumidores una propuesta de valor convincente, el tráfico en la tienda se verá reducido de forma drástica. La más que probable consolidación de los hábitos adquiridos durante la cuarentena obligará a los detallistas a reconfigurar su propuesta de valor. Los *retailers* deberán analizar y comprender las preferencias del cliente, diseñar un nuevo rol para las tiendas y ejecutar los cambios necesarios en cuanto al formato y experiencia del cliente en la tienda.

La integración omnicanal será el nuevo “must” en la nueva normalidad y para impulsar dicha integración los detallistas deberán considerar las siguientes:

- Redefinir el papel de la tienda. Más que nunca, necesitan ofrecer experiencias únicas al cliente en lugar de simplemente servir como lugares de transacciones. Para atender mejor las preferencias cambiantes de los clientes en la próxima normalidad, deben ofrecer una experiencia superior de descubrimiento de productos y poder proporcionar acceso a artículos exclusivos, por ejemplo, a través de lanzamientos de productos “sólo en tiendas”.
- Deben dar una respuesta satisfactoria a la estrategia omnicanal con una mejora continua en la implementación de los servicios asociados al “buy on line, pick-up in store” (BOPIS).
- Desarrollo de capacidades “omnicanal” del personal en tiendas, para que sean capaces de interactuar con los clientes en línea erigiéndose en sus guías digitales.

- Acceso al *background* digital, información sobre sus preferencias de compra o datos de fidelidad, de forma que puedan interactuar en consecuencia, recibiendo una atención personalizada.

Las tiendas deben adaptar la operativa al nuevo rol rediseñando sus operaciones y su estructura de costes para respaldar el creciente volumen de actividades relacionados con la estrategia omnicanal.

2. NOVIAS ÉTICAS Y SOSTENIBLES

La COVID-19 es un catalizador de la sostenibilidad

Ante la crisis de la COVID-19, el consumo responsable y la prudencia son dos valores en alza. En Europa occidental, se espera que los consumidores aceleren la demanda de ropa sostenible. Las empresas deben comunicar claramente el propósito de la marca y el compromiso con la seguridad de los clientes, el personal y los distintos implicados en la industria. El impacto positivo en el medio ambiente debido a la reducción de la contaminación del aire en las principales ciudades ha sido acogido por los consumidores como uno de los pocos efectos positivos de la COVID-19. La sociedad, de forma transversal, ha comprobado la vulnerabilidad del planeta y generado conciencia sobre la sostenibilidad social y ambiental.

Por lo tanto, es poco probable un retorno a los comportamientos de consumo anteriores a la crisis. Según un estudio cuantitativo de McKinsey¹⁹ que ha entrevistado a 6.000 consumidores de España, Francia, Alemania y Reino Unido, se espera que se continúe acelerando la preferencia por productos de marca sostenible antes de esta crisis. Los

¹⁹ Fuente: COVID-19 Apparel & Fashion Survey McKinsey & Company (29 de marzo de 2020)

resultados muestran que un 16% más de consumidores buscará productos sostenibles una vez que las tiendas vuelvan a abrir, el 23% comprarán localmente para dar soporte a las empresas locales y un 45% considera favorable que marcas y *retailers* muestren preocupación y conciencia social en torno a la COVID-19 en lugar de solamente comunicar precios y productos.

Esta sección investiga las actitudes de los consumidores en la compra de vestidos de novia ecológicos y su selección de marcas sostenibles en los principales mercados de moda nupcial. Ello se hace a través de responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Para qué novias y novios es importante la sostenibilidad?
- ¿Cuán importante es para ellas y ellos?
- ¿A qué están dispuestos a renunciar a cambio de conseguir un producto sostenible?
- ¿Cuánto más están dispuestos a pagar por un producto sostenible?

Para ello, se ha llevado a cabo en colaboración con Bodas.net, portal de bodas líder en el mundo, un estudio de mercado de gran ambición y alcance a través de un cuestionario a 2.597 recién casadas en España, Francia, Italia, Reino Unido, México y Brasil.

Este estudio se realizó el mes de enero de 2020, antes de la crisis de la COVID-19, así que creemos que muchas de las respuestas acerca de las distintas cuestiones de sostenibilidad se habrían acentuado hoy.

ILUSTRACIÓN 20:
Distribución de la participación por país

País	Número	En %
España	558	21%
Francia	427	16%
Italia	567	22%
Uk	166	6%
México	269	10%
Brasil	610	23%
Total	2.597	

Fuente: Estudio cuantitativo sobre el consumidor sostenible en la moda nupcial, Bodas.net y ABN Metrics, enero 2020

ILUSTRACIÓN 21:
Distribución de la participación por edad y país

Generación	Edad	España	Francia	Italia	Uk	México	Brasil	Total
Generación Z	18-22	0%	1%	0%	2%	2%	13%	4%
	23-26	8%	13%	9%	13%	20%	21%	14%
	27-30	29%	30%	28%	27%	28%	24%	28%
Millenials	31-35	35%	25%	32%	17%	27%	21%	27%
	36-40	16%	13%	17%	14%	14%	11%	14%
	41-45	7%	9%	7%	8%	7%	6%	7%
Generación X	46-50	3%	5%	4%	8%	1%	3%	4%
	51-60	2%	3%	3%	9%	1%	1%	2%
Generación Boomer	60+	0%	0%	1%	1%	0%	0%	0%
	Total	558	427	567	166	269	610	2.597

Fuente: Estudio cuantitativo sobre el consumidor sostenible en la moda nupcial, Bodas.net y ABN Metrics, enero 2020

La presencia de respuestas por grupo de edad se distribuye de forma representativa a las contrayentes. Se han establecido las distintas generaciones con distintos comportamientos y preferencias en cuanto a sostenibilidad se refiere. Se ha incluido una pequeña muestra de hombres que no es representativa con respecto a país, pero sí por género y permite extraer conclusiones en este sentido. El cuestionario reproduce algunas preguntas del estudio “Sustainable Fashion Survey, Prepared for Changing Markets Foundation”²⁰, referido a la moda generalista y que permite la comparación de resultados entre el sector de moda generalista y de moda nupcial.

20 Fuente: Ipsos MORI Noviembre 2018

ILUSTRACIÓN 22:

Distribución de la participación por género

Sexo	Número	En %
Hombre	278	11%
Mujer	2.319	89%
Total	2.597	

Fuente: Estudio cuantitativo sobre el consumidor sostenible en la moda nupcial, Bodas.net y ABN Metrics, enero 2020

ILUSTRACIÓN 23:

¿Cuál de las siguientes situaciones, si hay alguna, ha realizado durante el proceso de compra del vestido nupcial / traje de boda?

	Brasil	España	Francia	Italia	México	UK	Total general
Comprar un vestido nupcial/traje de boda hecho con materiales sostenibles	3%	4%	6%	3%	15%	2%	5%
Tomar decisiones ecológicas durante el proceso de decisión y compra del vestido (pensar en cuestiones medioambientales)	4%	6%	7%	3%	7%	2%	5%
Buscar información sobre cómo son de sostenibles las marcas nupciales	4%	4%	8%	3%	5%	2%	4%
Firmar una petición o tomar otro tipo de acciones preguntando a empresas nupciales cómo mejorar su actuación en problemas sociales o medioambientales	1%	2%	1%	1%	1%	0%	1%
Escribir o enviar un email a una empresa nupcial sobre su actuación en problemas sociales o medioambientales	1%	0%	1%	1%	0%	0% 94%	1%
Ninguna de las anteriores	93%	91%	87%	94%	80%	100%	91%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%		100%

Fuente: Estudio cuantitativo sobre el consumidor sostenible en la moda nupcial, Bodas.net y ABN Metrics, enero 2020

Las novias Gen Z son más sostenibles

En el estudio se profundizó en el proceso de toma de decisiones y sus hitos más habituales. Como podemos apreciar, y como es característico de las innovaciones, el 86% de los recién casados en 2019 (a partir de ahora novios o novias), no tienen consideración ninguna de los aspectos referentes a la sostenibilidad, valor que está muy por encima de la moda en general (60%).

Es decir, mientras cuatro de cada diez personas en el sector de moda generalista tienen en cuenta variables de sostenibilidad en sus decisiones de compra, en la moda nupcial el ratio se reduce a una de cada diez. De forma sorprendente, aunque los mercados anglosajones (Reino Unido y EEUU) son los que disponen de una oferta mayor de marcas sostenibles, también son los que presentan un menor número de consumidores (en porcentaje) que consideran la sostenibilidad en su toma de decisiones. En España, solamente un 4% de los encuestados compraron un traje de boda hecho de materiales sostenibles (ver Ilustración 23),

ILUSTRACIÓN 24:

¿Cuál de las siguientes situaciones, si hay alguna, ha realizado durante el proceso de compra del vestido nupcial / traje de boda? (según generación de edad)

	Gen Z (18-26)	Millennials (27-40)	Gen X (41-60)	Bommer (+60)
Comprar un vestido nupcial/traje de boda hecho con materiales sostenibles	7%	4%	7%	0%
Tomar decisiones ecológicas durante el proceso de decisión y compra del vestido (pensar en cuestiones medioambientales)	6%	5%	3%	0%
Buscar información sobre cómo son de sostenibles las marcas nupciales	9%	3%	3%	0%
Firmar una petición o tomar otro tipo de acciones preguntando a empresas nupciales cómo mejorar su actuación en problemas sociales o medioambientales	2%	1%	1%	0%
Escribir o enviar un email a una empresa nupcial sobre su actuación en problemas sociales o medioambientales	2%	0%	0%	0%
Ninguna de las anteriores	88%	91%	90%	100%
TOTAL	100%	100%	100%	100%
Realizan alguna acción relativa a la sostenibilidad	12%	9%	10%	0%
No realizan ninguna acción relativa a la sostenibilidad	88%	91%	90%	88%

Fuente: Estudio cuantitativo sobre el consumidor sostenible en la moda nupcial, Bodas.net y ABN Metrics, enero 2020

y un 9% tomó decisiones en función de cuestiones ecológicas durante el proceso de compra, valores similares a la media global. Sorprende el caso de México erigiéndose como el mercado con una mayor cuota de venta de trajes sostenibles, mientras que el Reino Unido se posiciona en el extremo opuesto, solo un 2% de las novias británicas encuestadas habían comprado un traje sostenible. Estos valores son típicos de los que en la difusión de innovaciones (incluidos la de los conceptos o las ideas) corresponden a patrones generalizados de los innovadores. Sorprenden dos valores, México como país pionero en la adopción de innovaciones.

Las novias de la Generación Z (Gen Z) son las más activas en la búsqueda de información de marcas nupciales sostenibles, triplicando el número de búsquedas de sus homólogas de la Generación X (Gen X) y en la compra de vestidos con materiales sostenibles (ver ilustración 24). Las novias Millennials más

jóvenes se comportan de forma similar a las Gen Z, mientras que las de la parte superior de la cohorte se asimilan al comportamiento de las Gen X, presentando un menor interés en temas de sostenibilidad. Por lo tanto, en los próximos años, conforme la Gen Z se consolide como el principal cliente del sector de moda nupcial, crecerá el interés en los vestidos sostenibles y la búsqueda de información acerca de si la marca cumple sus estándares de sostenibilidad.

¿Cuáles son hoy las cuestiones éticas y sostenibles más relevantes para una novia?

Se ha analizado qué factores en materia de sostenibilidad modelan las preferencias y las decisiones de compra de las novias (ver ilustración 25). Las conclusiones extraídas son las siguientes:

- El trabajo y sueldo digno es la principal variable en importancia para todos los

ILUSTRACIÓN 25:

¿Cuán importante o irrelevante cree que es que las marcas de moda nupcial tengan los siguientes temas en su agenda para los próximos años?

	Brasil		España		Francia		Italia		México		Uk		Total	
	IMPOR- TANTE	NO IMPOR- TANTE	IMPOR- TANTE	NO IMPOR- TANTE	IMPOR- TANTE	NO IMPOR- TANTE	IMPOR- TANTE	NO IMPOR- TANTE	IMPOR- TANTE	NO IMPOR- TANTE	IMPOR- TANTE	NO IMPOR- TANTE	IMPOR- TANTE	NO IMPOR- TANTE
Trabajo digno, justo o sueldos dignos	94%	2%	94%	2%	90%	3%	96%	1%	88%	7%	90%	5%	93%	3%
Bienestar de los animales	91%	4%	83%	10%	83%	11%	88%	6%	84%	10%	82%	10%	86%	8%
Cadena de suministros transparente: trazabilidad y confianza	87%	5%	82%	9%	79%	12%	89%	4%	78%	12%	81%	13%	84%	4%
Producción local	82%	10%	82%	11%	81%	11%	87%	8%	74%	16%	69%	21%	81%	11%
Plástico y embalaje	77%	14%	78%	14%	77%	13%	85%	8%	68%	24%	85%	10%	79%	13%
Selección, control y evaluación de proveedores	86%	5%	80%	10%	74%	14%	74%	14%	80%	12%	64%	18%	78%	11%
Economía circular: reutilizar, reducir y reciclar	89%	5%	74%	17%	69%	21%	80%	12%	76%	18%	72%	17%	78%	14%
Materias primas y tejidos sostenibles	82%	9%	76%	14%	71%	19%	82%	10%	74%	19%	66%	19%	77%	14%
Contribución al bienestar de la comunidad y/o donaciones	86%	7%	63%	22%	59%	25%	68%	18%	63%	27%	52%	29%	68%	19%
Total	555		605		425		564		268		165		2.582	

Fuente: Estudio cuantitativo sobre el consumidor sostenible en la moda nupcial, Bodas.net y ABN Metrics, enero 2020

mercados analizados (93%). En el momento actual, cuando la incertidumbre y las expectativas laborales están en declive, sobre todo en los mercados desarrollados, posicionarse como una empresa que vela por el mantenimiento del empleo y paga salarios justos es relevante. Más importante aún, si cabe, es no aparecer como una empresa “explotadora”. Esta cuestión, que el sector bridal español cumple satisfactoriamente, debe de ser comunicada de forma correcta al consumidor, para que éste lo perciba.

- El 82% de las novias españolas valora positivamente el Made in Spain, en sus vestidos.
- Sorprende que las donaciones o la contribución a la comunidad sea la variable menos relevante (68% de los encuestados). Brasil destaca con un 86%.

- En liderar el compromiso medioambiental, existe un empate entre asumir que sean los proveedores de la marca de moda nupcial los que asuman la responsabilidad (78%) o las propias marcas (78%).
- El bienestar animal, aunque alejado del mundo bridal, sí afecta a los vestidos de *cocktail* y fiesta.
- El uso de materias primas y tejidos sostenibles (77%) está muy por encima de los ratios de compra reales de este tipo de vestidos que veíamos en apartados anteriores. Sin embargo, es importante entender que la adopción de determinadas tendencias e innovaciones de producto, tardan un tiempo en consolidarse desde su aparición, pero una vez inician el proceso, la adopción se extiende de forma masiva a un gran porcentaje de clientes.

- Finalmente, las donaciones (tal y como ha sucedido en el capítulo anterior cuando se les ha preguntado a las marcas de moda nupcial), son la cuestión de sostenibilidad que menor interés presenta para la novia. En mercados como Reino Unido, solamente una de cada dos, en España, Francia, Italia y México este ratio aumenta hasta dos de cada tres y finalmente Brasil, es el mercado donde las novias se interesan más por las donaciones con un 86% sobre el total. Aquellas iniciativas que se alinean con los intereses del consumidor y tienen una razón de ser, son percibidas de forma realmente positiva.

¿Permite la sostenibilidad incrementar el precio promedio del vestido?

A pesar de la preocupación expresada por los distintos vectores de sostenibilidad, la gran mayoría de las novias dice que prefiere que la moda nupcial sostenible tenga el mismo precio o uno similar a la moda nupcial normal.

Los consumidores son reacios a confirmar (1) que pagarían más por algo y (2) que el motivo sería la dificultad de poder identificar y demostrar que es una marca sostenible. Entre los que están dispuestos a pagar más, la gran mayoría dice que estarían dispuestos a pagar como máximo un 10% más. No obstante, un 10% de las novias estarían dispuestas a pagar más de un 20% por

ILUSTRACIÓN 26:

¿Pagaría un precio más alto por...?

	No pagarían nada	Pagaría entre un 0 -10% sobre precio inicial	Pagaría entre un 11 -20% sobre precio inicial	Pagaría más de un 20% sobre precio inicial
¿Pagaría un precio más alto por un vestido/traje de boda de una marca nupcial que demuestre pagar un salario decente a sus trabajadores?	32%	46%	11%	10%
¿Pagaría un precio más alto por un vestido/traje de boda que demuestre ser sostenible y respetuoso con el medio ambiente (producción ecológica, reciclaje, materias primas sostenibles...)?	39%	48%	8%	6%
¿Pagaría un precio más alto por un vestido/traje de boda de una marca nupcial que contribuye al bienestar de la comunidad (a través de donaciones o asociaciones de comercio justo y similares)?	39%	47%	9%	5%
¿Pagaría un precio más alto por un vestido/traje de boda de una marca nupcial que demuestre transparencia, trazabilidad y confianza en su cadena de suministro (nombres, ubicación y condiciones de las fábricas y proveedores involucrados)?	42%	45%	7%	5%
¿Pagaría un precio más alto por un vestido/traje de boda de una marca nupcial que demuestre ser más inclusiva y con mayores estándares de diversidad?	44%	43%	6%	7%

Fuente: Estudio cuantitativo sobre el consumidor sostenible en la moda nupcial, Bodas.net y ABN Metrics, enero 2020

aquellas marcas que demuestren que pagan salarios justos, mientras que los temas de inclusividad y diversidad son los que menos importancia muestran. Este hecho se corresponde con la opinión de algunos de los ejecutivos de las principales marcas de bridal. Sin embargo, es importante resaltar la dicotomía que se produce con la inclusividad y diversidad, ya que mientras muchas novias y novios no le otorgan un interés, sí que existe un nicho para los que es muy relevante (un 7% en promedio) y que están dispuestos a pagar un precio extra elevado (superior al 20% del precio inicial) por marcas que puedan proporcionarla.

Por tanto, las dos cuestiones prioritarias para poder aumentar el precio del vestido de novia, son 1) pagar un salario decente a sus trabajadores y 2) un vestido sostenible y respetuoso con el medio ambiente.

De nuevo, las cuestiones que menor importancia representan para la novia, y por las que tiene menor predisposición a pagar un precio extra por un vestido de novia que las cumpla, son trazabilidad de la cadena de suministro y donaciones.

Necesidad de mejorar la comunicación y la transmisión de información sostenible

Una iniciativa que podría conducir a incrementar las compras de moda nupcial sostenible sería proporcionar más información sobre cómo se producen los vestidos, el origen de los materiales, su impacto en el medio ambiente, las condiciones laborales de los trabajadores y el resto de cuestiones que se han presentado a lo largo del estudio.

Las novias y novios encuentran difícil informarse sobre qué marcas son sostenibles (65%). A pesar de que se ha incrementado en los últimos años, la mayoría de marcas nupciales no incorporan en su discurso sus comunicaciones y en sus valores y propósitos, la sostenibilidad. Ese desconocimiento fruto de una comunicación inefectiva, tiene como resultado que el consumidor no perciba ni ponga en valor determinadas acciones e iniciativas que ya están presentes en el sector de moda nupcial.

Solo el 17% se siente informado sobre los impactos de la fabricación de ropa en el

ILUSTRACIÓN 27:

¿Hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes temas?

	la industria de la moda nupcial informa a los consumidores del impacto medioambiental y social de la fabricación de sus prendas	Generalmente encuentro difícil saber qué marcas o empresas nupciales cumplen con los estándares de sostenibilidad más altos
Totalmente de acuerdo	8%	37%
De acuerdo	9%	29%
Neutral	15%	14%
En desacuerdo	25%	1%
Totalmente en desacuerdo	32%	2%
No lo sé	11%	18%
DE ACUERDO	17%	65%
EN DESACUERDO	57%	3%
LO DESCONOCE	11%	18%

Fuente: Estudio cuantitativo sobre el consumidor sostenible en la moda nupcial, Bodas.net y ABN Metrics, enero 2020



medio ambiente y las sociedades. No se aprecian diferencias significativas entre países, siendo los italianos y españoles aquellos que se sienten más informados, mientras que Reino Unido y Francia se encuentran algo menos.

Las empresas de moda bridal deben aceptar a un consumidor “más desconfiado” que demanda transparencia total a lo largo de la cadena de valor. Dada la necesidad de recuperar la confianza perdida, los jugadores del sector no pueden permitirse no publicar esta información. Las marcas están respondiendo tratando de ser más transparentes, en muchos casos especificando los costos de materiales, mano de obra, transporte, aranceles y recargos.

Así, varias marcas de moda generalista han apostado por la “transparencia radical” incluyendo información sobre el origen del producto o el impacto ambiental de la fabricación.

Un ejemplo de jugador del *mass market* es Arket, propiedad de H&M, que enumera dónde se fabrica cada producto y muestra imágenes de las instalaciones. La diseñadora Martine Jarlgaard ha lanzado un proyecto piloto para garantizar la trazabilidad la ropa desde la materia prima hasta el consumidor utilizando *blockchain*.

Otra preocupación creciente entre los consumidores es la relación calidad-precio, fruto de una mayor saturación del producto, la proliferación de información y revisiones de cada artículo y la creciente capacidad de comparar precios. Hay marcas que comienzan a especificar el coste de los materiales, mano de obra, transporte, aranceles y recargos. Éste es el caso de Everlane que ofrece información sobre todos los costes asociados a la fabricación.

A la vista de la creciente demanda de transparencia en la cadena de valor, tres serán las dinámicas clave para los años futuros. Las marcas apostarán por auditar, con rigor, sus prácticas comerciales con el objetivo de identificar áreas potenciales que pudieran erosionar la confianza del consumidor. La divulgación de buenas prácticas será fuente de ventajas competitivas. El uso de tecnologías como *blockchain*, será la base para aumentar la transparencia a lo largo de la cadena de suministro.

Diversidad e inclusión, ¿son las marcas de moda nupcial diversas e inclusivas para el consumidor?

Es difícil reconocer qué marcas de moda nupcial son diversas e inclusivas. Solamente

un 3% de los encuestados creen que no resulta complicado identificarlas (ver ilustración 28).

ILUSTRACIÓN 28:

¿Hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes temas?

Generalmente encuentro difícil saber qué marcas o empresas nupciales cumplen con los estándares de inclusión y diversidad

Totalmente de acuerdo	35%
De acuerdo	31%
Neutral	11%
En desacuerdo	1%
Totalmente en desacuerdo	2%
No lo se	20%
DE ACUERDO	66%
EN DESACUERDO	3%
LO DESCONOCE	20%

Fuente: Estudio cuantitativo sobre el consumidor sostenible en la moda nupcial, Bodas.net y ABN Metrics, enero 2020

Esta cuestión es importante, ya que muchas parejas del colectivo LGBTI todavía sufren de algún tipo de discriminación durante el proceso de planificación de la boda. En un estudio llevado a cabo por Community Marketing Insights²¹ en Estados Unidos, el 20% de los participantes reportó algún tipo de discriminación o experiencia negativa durante el proceso, siendo las parejas de lesbianas, las parejas no binarias, los Millennials y los recién casados, los colectivos más proclives a denunciar este tipo de situaciones. Existe un fuerte temor entre las parejas transgénero y no binarias (61%) y entre las parejas del mismo sexo (44%) al rechazo por parte de los vendedores de los distintos servicios.

²¹ Esta sección está basada en el estudio "LGBTQ WEDDINGS IN 2018 A Study of Same-sex and Queer-Identified Couples" © Community Marketing, Inc.

En general, las parejas de este colectivo se quejan de la falta de uso de un lenguaje inclusivo en todo lo relacionado con formularios y contratos para la prestación de servicios, así como el uso de fórmulas correspondientes a los matrimonios heterosexuales por parte de los vendedores. Lamentablemente también persisten situaciones discriminatorias como la negativa a atender a esta tipología de parejas o simplemente la ausencia de contestación.

A la hora de seleccionar proveedores, las cualidades que buscan las parejas LGBTI son la inclusión, capacidad de respuesta, precio y experiencia en esta tipología de uniones.

Además, cuando han de optar por una marca es crítica la imagen de inclusividad que muestre su página web. El hecho de que la marca muestre un reconocimiento abierto hacia este tipo de uniones es el desencadenante final a la hora de tomar la decisión.

A continuación, se detalla el número de matrimonios totales y de personas del mismo sexo para los distintos mercados de interés en este estudio.

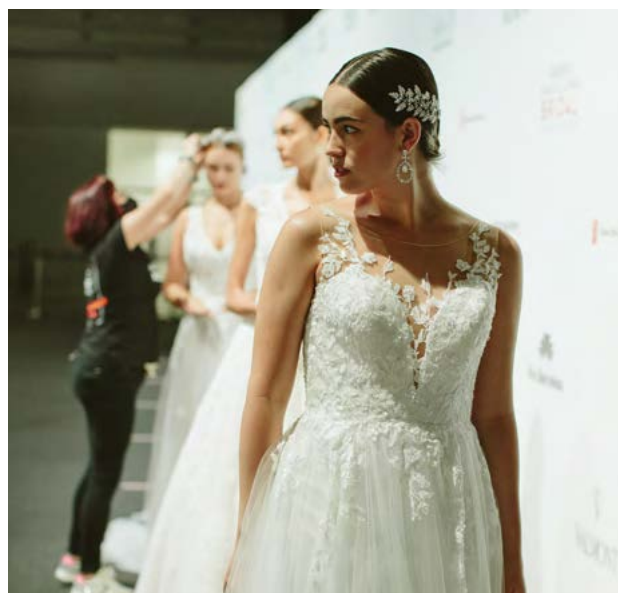


ILUSTRACIÓN 29:

Volumen de matrimonios totales y del mismo sexo por país de origen

	Matrimonios	Variación	Matrimonios mismo sexo	Variación
ESPAÑA	167.613	-3,5%	4.870	5%
INGLATERRA Y GALES*	249.793	+1,7%	7.019	8,1%
FRANCIA**	220.582	+0,47%	7.176	+1,57%
ALEMANIA	416.615	+2,24%	N/D	
BRASIL	1.053.467	-1,03%	9.520	+61,7%
ITALIA	195.778	+2,3%	N/D	
MÉXICO	501.298	-5,17%		
EE.UU.	2.132.853	-4,6%	37.069	+6%

* Datos de 2016 ** Datos de 2017

A la vista de los datos reflejados, se puede afirmar que el segmento matrimonios del mismo sexo presenta un mejor comportamiento que el de las parejas heterosexuales, constituyendo una oportunidad de negocio para las marcas de bridal. Para todos los países analizados, se trata de un mercado en crecimiento y anticíclico en lo que respecta a la tendencia de disminución del número de matrimonios que comparten los principales países.

Las marcas que de verdad se definan como diversas e inclusivas deben presentar colecciones que tengan en cuenta la diversidad en cuanto a género, orientación sexual, talla, edad y cultura.

Si bien, dar respuesta a un consumidor diverso es una de las asignaturas pendientes de las marcas de bridal, el sector va sumando iniciativas al respecto.

Las marcas pioneras han dado cabida en sus campañas de comunicación a modelos de otras razas, orientación sexual, edad y talla, generando algunas colecciones abanderadas por algún referente del colectivo en cuestión. Dentro de estas marcas pioneras, las de

menor tamaño lamentan la falta de sensibilidad de algunas pasarelas en cuanto a la diversidad de los modelos.

El segundo grupo está constituido por aquellas marcas que muestran su escepticismo ante algunas de estas iniciativas, mostrando su convencimiento que sus clientas prefieren las campañas de corte clásico.



¿Es la industria de moda nupcial sostenible?

Los consumidores piden mayor responsabilidad por parte de las marcas, con tres de cada cuatro novias (ver Ilustración 30) que consideran que las marcas de ropa deberían ser responsables de lo que sucede en su proceso de fabricación, ratio algo superior al de la moda generalista, 72%²² (esta ligera diferencia puede deberse al decalaje temporal entre ambos estudios).

La COVID-19 va a incrementar esta exigencia de responsabilidad por parte de los consumidores, y no solamente en el proceso de fabricación y transporte de los vestidos, sino que también en los puntos de venta y con los empleados de la empresa.

ILUSTRACIÓN 30:

¿Hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes temas?

Las marcas nupciales deben responsabilizarse de lo que pasa en sus procesos de fabricación y deben tomar medidas para asegurarse que la ropa se fabrica de una forma ecológica y que respeta el mediomambiente

Totalmente de acuerdo	47%
De acuerdo	29%
Neutral	15%
En desacuerdo	2%
Totalmente en desacuerdo	3%
No lo sé	5%
DE ACUERDO	75%
EN DESACUERDO	5%
LO DESCONOCE	5%

Fuente: Estudio cuantitativo sobre el consumidor sostenible en la moda nupcial, Bodas.net y ABN Metrics, enero 2020

Finalmente, sólo uno de cada diez consumidores considera la moda nupcial una industria sostenible, mientras que uno de cada cuatro la considera no sostenible (ver ilustración 31).

ILUSTRACIÓN 31:

¿Hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes temas?

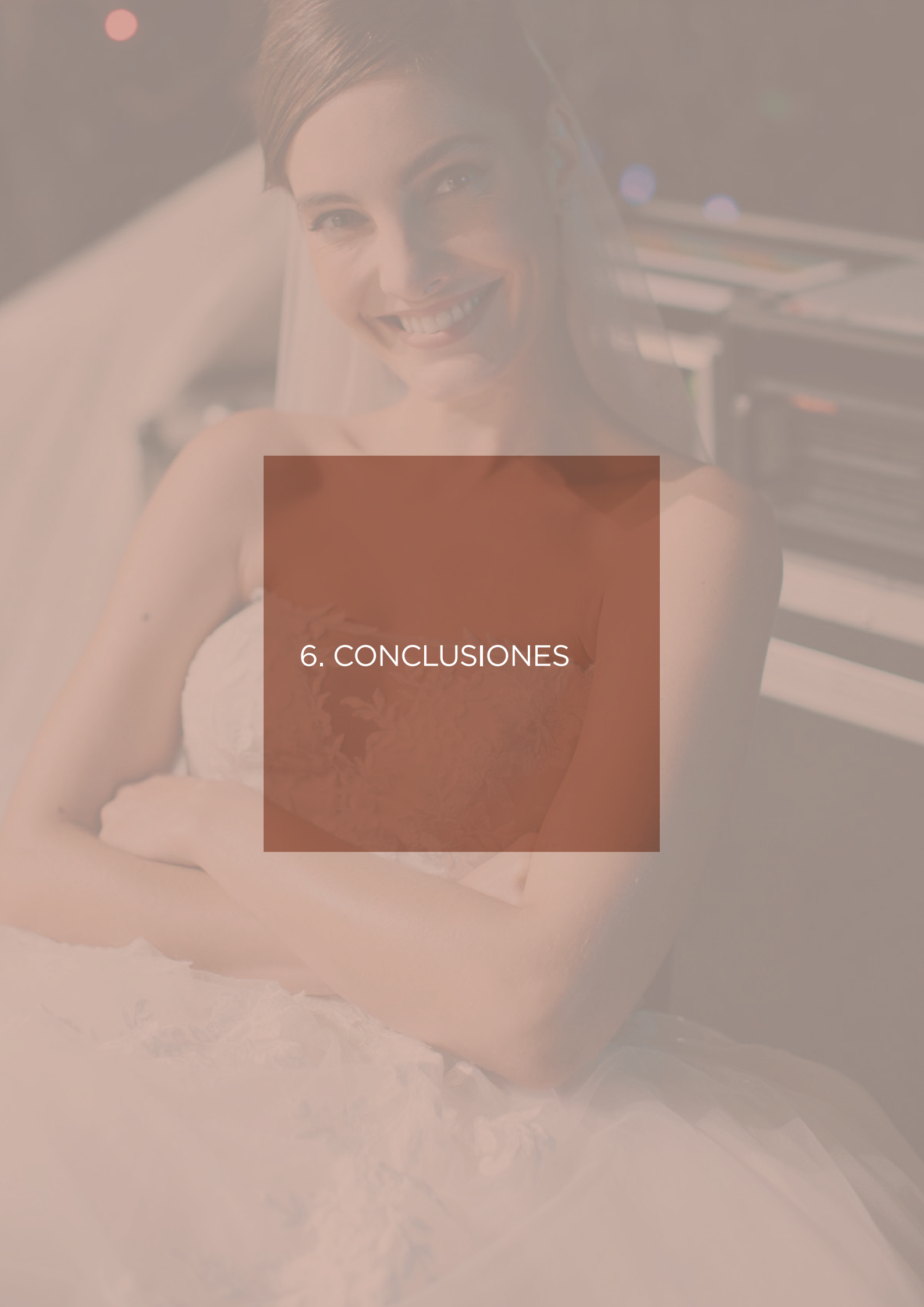
La moda nupcial es una industria sostenible

Totalmente de acuerdo	2%
De acuerdo	6%
Neutral	24%
En desacuerdo	18%
Totalmente en desacuerdo	8%
No lo sé	42%
DE ACUERDO	9%
EN DESACUERDO	26%
LO DESCONOCE	42%

Fuente: Estudio cuantitativo sobre el consumidor sostenible en la moda nupcial, Bodas.net y ABN Metrics, enero 2020

A pesar de encontrarse el sector de moda nupcial en una fase inicial en sostenibilidad, cada marca de una u otra forma ya realiza acciones sostenibles, ya sea generando empleo local bien remunerado y de calidad, ofreciendo colecciones sostenibles, diversas e inclusivas, aportando valor a colectivos desfavorecidos, siendo una empresa transparente, o un largo etcétera. Sin embargo, estas acciones no son percibidas en general por el consumidor, debido a una comunicación poco eficiente y la falta de un discurso coherente en materia de sostenibilidad. Sorprende el hecho que solamente un 2% de las novias esté totalmente de acuerdo con la afirmación “la industria de moda nupcial es sostenible”. Una cuota tan baja debe provocar una reflexión en las marcas de moda nupcial y en la industria en su conjunto, acerca del estadio de sostenibilidad en el que se encuentran y sobre todo de cómo las percibe el consumidor.

22 Fuente: Ipsos MORI Noviembre 2018



6. CONCLUSIONES

Con la llegada de la COVID-19, el colapso temporal del comercio, el de las funciones laborales y sociales de la ciudadanía en su conjunto, además de la prohibición de concentraciones de personas y el riesgo en determinados colectivos en edades avanzadas, han creado un reto sin precedentes para aquellas novias que tenían previsto casarse en el año 2020.

En los próximos meses, excepto aquellas novias que hayan mantenido su boda o la hayan pospuesto con una fecha cercana, el consumidor en general va a centrarse en adquirir productos de salud y primera necesidad, y para el resto de categorías, en general solamente adquirirá excelentes oportunidades u ofertas que detecte en el mercado. Si considera que el vestido que está viendo es “el vestido perfecto”, puede perder la oportunidad de adquirirlo de no ser posible reservarlo en ese momento; si éste se encuentra de oferta, es mucho más probable que reactive el interés por el mismo.

Es en situaciones de dificultad como la actual, cuando aflora el compromiso de las compañías con las sociedades en las que operan. El ejemplo de numerosas marcas de moda que han reforzado su comunicación y su marketing de responsabilidad, compromiso y sensibilidad, nos sitúa más que nunca ante el rol social de las marcas, que no compite ni pretende sustituir el de los organismos y administraciones públicas, sino que lo complementa cumpliendo una función clave para los consumidores, darles esperanza.

Aquellas que ya habían venido trabajando la activación de su propósito sostenible lo están teniendo ahora más fácil a la hora de conectar con la sociedad en enfoques que trascienden el de su negocio de moda nupcial o de sus capacidades económicas. El foco en los colectivos más afectados, por ejemplo, aquellas parejas que tenían previsto casarse y han perdido su empleo, configurará una oferta de marcas más empáticas y humanizadas, desligadas de algunos valores



corporativos o de negocio que han podido priorizarse o percibirse así por parte del consumidor tal y como se ha evidenciado en el capítulo anterior.

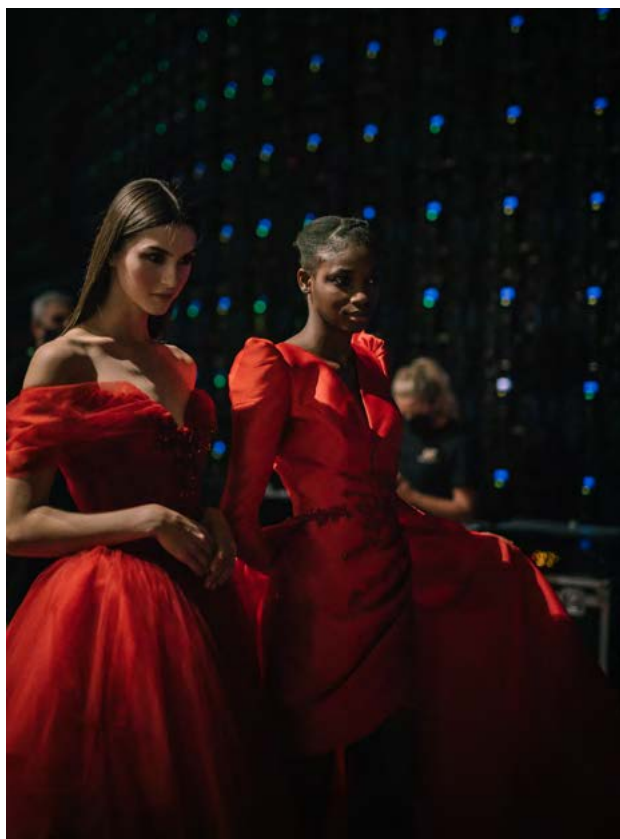
En las últimas semanas se ha debatido si las iniciativas de sostenibilidad pasarán a un segundo plano durante y después de la COVID-19, en gran parte debido a las dificultades económicas que probablemente resulten de ello. ¿Están amenazadas las iniciativas de sostenibilidad y la inversión en ella por parte de las marcas de moda nupcial?

Es probable que se produzca una dicotomía; para aquellas marcas que han adoptado la sostenibilidad en su ADN y desarrollan iniciativas en sostenibilidad como parte de su negocio, sus planes de transformación hacia un modelo más sostenible no sufrirán. Por el contrario, muchas de las marcas que han utilizado la sostenibilidad únicamente como herramienta de marketing, en lugar de ser parte integral de sus procesos y estrategias, es probable que detengan su progreso. Desgraciadamente, para muchas empresas será una cuestión de supervivencia, por lo que es bastante difícil predecir lo que sucederá.

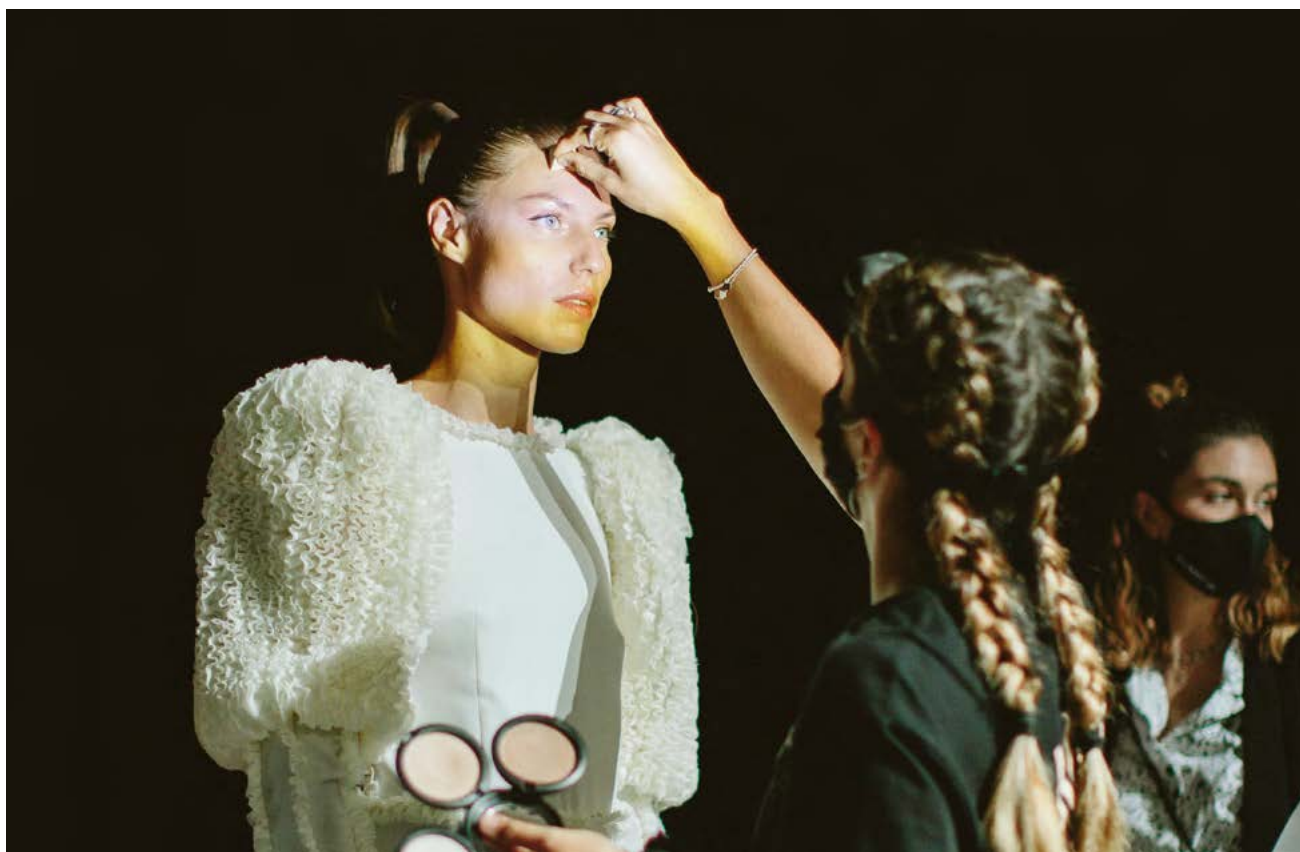
Una de las principales amenazas para el progreso de la sostenibilidad es que, en tiempos de inseguridad e incertidumbre, el ímpetu puede ser volver a enfoques y prácticas ya probadas y que se han demostrado insostenibles.

Tal y como ha demostrado el estudio cuantitativo de alcance global llevado a cabo, las novias pertenecientes a las generaciones más jóvenes (hoy Gen Z y en el futuro alpha) van a impulsar la sostenibilidad. En otros sectores, productos y servicios, se puede renunciar a estos segmentos, ya que se puede servir a generaciones en edades avanzadas, pero en el caso de la moda nupcial, son estas generaciones las que en los próximos años van a presidir la mayor parte de los enlaces. Satisfacer sus

aspiraciones será clave para la industria. Dada la necesidad de los jóvenes de tener tanta información como sea posible sobre sus compras, las marcas de bridal no solo tendrán que asumir la responsabilidad total de cómo se fabrican sus productos y las condiciones en que se fabrican, sino también de contar la historia de cómo sucede todo esto de una forma transparente y efectiva.



En los próximos cinco años el sector de moda nupcial va a requerir de incrementos en cuestiones relativas a sostenibilidad. El consumidor ya ha descubierto y conoce la importancia de garantizar las necesidades del presente, sin comprometer ya más a las futuras generaciones. Tal y como muestran los resultados del estudio realizado a novias y novios de todo el mundo, el consumidor



de moda nupcial ya muestra preocupaciones por los distintos temas de sostenibilidad (social, laboral, medioambiental y económica) y esta preocupación es mayor en las novias y novios más jóvenes y se incrementará en el futuro próximo. En los próximos años, la Valmont Barcelona Bridal Fashion Week, espera poder tomar el testigo para ayudar a marcas y detallistas a incrementar su interés y reforzar su posicionamiento en esta faceta a través de distintas iniciativas.

A pesar de la gran importancia en el desarrollo de políticas e iniciativas sostenibles por parte de marcas y detallistas, es muy importante que comuniquen de forma eficaz aquellas acciones que ya están desarrollando. Una gran parte de las marcas de bridal no incorporan en sus comunicaciones y en sus

valores y propósitos, la sostenibilidad. Calidad, moda, diseño, creatividad, servicio, atención, personalización son algunos de los valores tradicionales del sector que se transmiten de forma recurrente. Son valores clave para cualquier marca y la sostenibilidad debe ser un valor complementario a ellos, nunca sustitutivo. La sostenibilidad, solamente para aquellos consumidores realmente concienciados, puede ser un atributo prioritario, pero en las preferencias y decisiones de compra del consumidor promedio, será un valor adicional a otras cualidades clave como son el valor por el dinero, la calidad, el estilo, el diseño y la conveniencia, entre muchas otras, para configurar una oferta de colecciones que proporcionen un mayor valor y compromiso a la futura novia.

RECOMENDACIONES PARA LAS MARCAS DE MODA NUPCIAL

En estas páginas se ha profundizado en qué iniciativas existen en sostenibilidad, cuáles aplican hoy ya las empresas de bridal y cuáles de ellas son realmente importantes para la novia. El estudio cuantitativo sobre el consumidor sostenible en la moda nupcial que hemos desarrollado con Bodas.net para 2.597 novias y novios recién casados, representa el documento de mayor alcance sobre sostenibilidad en la moda nupcial, y nos permite priorizar las iniciativas en materia de sostenibilidad a desarrollar por parte de las marcas en función de aquello que es más relevante hoy para la novia.

A continuación, en base a este estudio y documento, se muestran una serie de recomendaciones que las marcas de moda nupcial deben adoptar para alcanzar niveles superiores en cuanto a sostenibilidad ordenadas de mayor a menor prioridad.

1. Empleados

Es el punto más importante para el consumidor, en sus dos principales vectores: salarios justos y diversidad e inclusión.

El sector de moda nupcial europeo se encuentra bien posicionado en ambos. En los próximos años, para continuar creciendo en este sentido, se espera que las marcas de bridal se asocien a plataformas o sellos que promuevan mejoras en las condiciones laborales y en diversidad e inclusión.

Estas plataformas y sellos, ayudarán a mejorar la comunicación hacia el cliente, que hoy no se realiza de forma efectiva.

Las cinco acciones en materia de “Empleados (laboral)” que una marca de moda nupcial debe realizar (en orden de prioridad) son:

1. Crear una hoja de ruta para medir mejor el progreso en materias de diversidad e inclusión de los empleados. En ella establecer los objetivos de diversidad e inclusión.
2. Ofrecer programas de formación y desarrollo para sus empleados.
3. Unirse a plataformas, sellos u asociaciones locales o globales para promover mejores sistemas salariales y condiciones laborales.
4. Recopilar los datos sobre condiciones laborales y diversidad de sus empleados y publicarlos en un informe anual o en su página web. Publicar también un Código de conducta y pautas adicionales en su website y/o instalaciones.
5. Desarrollar un programa de *compliance* sólido que evalúe y mejore las condiciones laborales y el bienestar de los trabajadores en su empresa y fuera de ella (a lo largo de su cadena de suministro).



2. Gestión responsable de la cadena de suministro

Es el segundo punto más relevante para el consumidor. En esta materia, la mayor complejidad reside en aprender a ser transparente. La marca debe poder responder “quién ha fabricado nuestro traje de boda” a todos los niveles de la cadena de suministro.

Aunque la transparencia no sea la única palanca para eliminar los abusos en materia de derechos laborales, sí es clave para que una empresa o marca pueda describirse a sí misma como ética y sostenible.



Es el medio probatorio de que la marca en cuestión sabe dónde se fabrican sus productos, posibilitando la vigilancia de terceras partes interesadas.

Las cinco acciones en materia de “Gestión responsable de la cadena de suministro” que debe realizar (en orden de prioridad) son:

1. Uso de sistemas ya existentes o creación de un sistema propio de certificación, verificación y trazabilidad de materiales e impactos a través de la cadena de suministro.
2. Compartir con el consumidor la trazabilidad de sus fabricantes y proveedores, hasta el nivel inferior de materias primas, en formatos descargables y accesibles. Además, publicar lista de proveedores en el sitio web.
3. Publicar datos de contacto directos sobre los responsables de sostenibilidad de la empresa, la responsabilidad corporativa u otro departamento relevante, de modo que haya una línea abierta de comunicación con sus clientes y grupos de interés.
4. Compartir más información sobre sus prácticas de compra y los pasos que las marcas están tomando para ser socios comerciales responsables con sus proveedores.
5. Alcanzar una trazabilidad del 100% con los proveedores Tier 1 y Tier 2. Para aquellas marcas que se aprovisionan en mercados emergentes, es importante demostrar que lo hacen en unas condiciones favorables para sus trabajadores en origen. Además, deberán establecer estrategias de abastecimiento a largo plazo y construcción de *partnerships* con sus principales proveedores.

3. Producción sostenible, economía circular y medio ambiente

Alrededor del 80% del impacto ambiental de un producto textil está determinado por los materiales con los que está hecho, probablemente en el caso de la moda nupcial la cuota aumente. La producción sostenible, es el punto más complejo en la estrategia de sostenibilidad y que mayores cambios requiere en la estructura y producción de las marcas de moda nupcial.

Para aquellas marcas que ya han desarrollado sus primeras colecciones sostenibles, será importante comunicarlo de forma efectiva. Sellos como Global Organic Textile Standard, Organic Content Standard, Global Recycle Standard o Recycle Claim Standard, verifican que el vestido es sostenible ya sea por estar producido a base de materiales reciclados o bien por usar materias primas y procesos sostenibles.

En el caso de aquellas que se están iniciando, presentar una receta acerca de lo que deben hacer para desarrollar una colección de vestidos de novia sostenible sería imprudente por nuestra parte. Por el contrario, a continuación presentamos las cinco consideraciones (en orden de prioridad) que una marca de moda nupcial debería seguir en el caso de querer desarrollarse en la materia:



1. Entender si su cliente valora esta tipología de producto y/o si lo hará en un futuro próximo. Cuantificar y definir aquellos segmentos de cliente a los que su marca no puede renunciar, siempre teniendo en cuenta el momento actual y una visión a tres y cinco años.
2. Reflexionar sobre los distintos impactos que tienen en su estructura organizativa y de procesos el implementar las distintas opciones existentes en el ecosistema de vestidos sostenibles que se han presentado anteriormente, las posibilidades para reducir la factura energética y el impacto ambiental. ¿Puede su marca evolucionar al nuevo posicionamiento sin obstaculizar sus niveles actuales de *cash flow*?
3. Buscar orientación en empresas especialistas con larga experiencia en transformar cadenas de producción para hacerlas más sostenibles, desde el aprovisionamiento de materias primas y tejidos hasta la producción y la logística. Algunos ejemplos de empresas que pueden ayudar en este cometido con Hallotex, Eco-Age, Colibri Studio o Jeanologia.
4. Establecer unas metas, unos objetivos y un plan en el uso de materias primas sostenibles, en la mejora de material sobrante en los procesos y programas para reducir, reciclar y reutilizar los restos de tejidos.
5. Establecer unas metas, unos objetivos y un plan en la reducción de agua y energía, junto con la creación de una hoja de ruta para reducir la huella de carbono en todo el proceso. Revelar más datos ambientales sobre la cantidad de emisiones de carbono, el consumo de agua, la contaminación y los desechos generados a lo largo de su cadena de valor.

4. Contribución social y a la comunidad

Los consumidores, desde la llegada de la COVID-19, están cada vez más atentos a cómo las empresas tratan tanto a sus empleados como a la comunidad. A su vez, las empresas están tomando acciones sociales para proteger a sus empleados, apoyar a las comunidades locales, a los trabajadores del sector sanitario y tratar de mejorar la salud del consumidor durante la crisis. Todas las iniciativas tomadas tienen posibles consecuencias para la imagen y reputación de marcas y minoristas.

En los próximos años será necesario que las marcas de moda nupcial trabajen de forma conjunta entre ellas y con otros actores del sector para impulsar iniciativas conjuntas para establecer estándares sociales para la industria. Iniciativas como las de la Valmont Barcelona Bridal Fashion Week con Save the Children (The Right to Be a Girl) serán clave en los próximos años para alinear a las marcas y ayudarlas en la adopción de la ética y sostenibilidad en su ADN y estrategia.

Estas iniciativas están diseñadas para colaborar en todo el sector de la moda nupcial, así como con otros sectores industriales. La colaboración se extenderá a ONGs y otros partners específicos expertos que ya cuentan con una variedad de iniciativas.

Las cinco acciones en materia de “Contribución social y a la comunidad” que una marca debe realizar (en orden de prioridad) son:

1. Entender qué tipología de acciones solidarias se adecúan a su ADN como marca o detallista y cómo puede generar valor social en las comunidades en las que opera.
2. Adscribirse y colaborar en iniciativas solidarias ya presentes en el sector de moda nupcial. Existen cantidad de iniciativas ya en marcha que no necesitan ser desarrolladas desde su inicio.
3. Conectar a sus clientes y empleados con ONGs a través de recursos educativos y de participación.
4. Desarrollar sus propias acciones solidarias y de desarrollo de las comunidades en las que está presente.
5. Promover el activismo de sus clientes y la defensa de los problemas críticos en materias de sostenibilidad y solidaridad (más avanzado).



5. Gobernanza (hoja de ruta)

No es un punto que el consumidor haya tenido en consideración cuando se le ha preguntado, ya que es una cuestión interna de la empresa.

Es importante que la marca o el detallista definan inicialmente una hoja de ruta estructurada para el despliegue de la sostenibilidad en la empresa y la impregne en su misión, visión y valores, es decir, en su ADN. Sin este paso previo es muy difícil que la sostenibilidad sobreviva en el tiempo.

Para conocer el estado actual de su empresa en los distintos pilares de la sostenibilidad, se recomienda realizar una autoevaluación con sellos como Certified B Corporation²³, que le permiten realizar una evaluación *online* con resultados certeros y rápidos.

Si usted es una marca de moda nupcial PYME, ¿está satisfecha con su estrategia de sostenibilidad? Probablemente no haya pensado en ello o solamente haya realizado sus primeras acciones. ¿Cree que está usted a la altura de lo que le exige la consumidora de hoy? ¿Cree que estará a la altura dentro de 5 años? Todos los consumidores compran con las expectativas que desarrollan cuando compran a los “best in class”, y la sostenibilidad es hoy un valor en auge.

Escoja muy bien el modelo de hoy para que pueda transformarse en el de mañana. Nos encontramos en un momento de cambio y para muchas marcas, por primera vez en muchos años disponen de tiempo para reflexionar, investigar y tomar decisiones mirando al futuro.

¿Por qué no acercarse a la novia “new normal” a través de la ética y sostenibilidad? Hay suficiente experiencia acumulada en el sector de la moda para no repetir los errores de los pioneros. Aprenda y busque inspiración en ellos. Los errores de otros son lecciones importantes y gratuitas para usted.

Las cinco acciones en “Gobernanza (hoja de ruta)” que debe realizar en orden de prioridad son:

1. Evaluación del estado de la sostenibilidad en su empresa. Analizar con honestidad dónde se encuentra y entender en qué necesita comenzar a trabajar.
2. Buscar una persona dentro de su empresa que se responsabilice de liderar este cometido y en caso de no disponer de nadie con este perfil, contratarla. Al mismo tiempo, buscar una empresa con experiencia que le asesore y de apoyo (en este documento les hemos presentado algunos ejemplos de empresas que les pueden ayudar en esta materia; la lista no es exhaustiva y existen infinitud de alternativas).
3. Definición de una estrategia u hoja de ruta que comprenda en qué puntos y direcciones se debe desarrollar según sus atributos como marca o detallista.
4. Creación de una metodología de evaluación propia e integrar los KPI o métricas de sostenibilidad en todos sus departamentos y procesos.
5. Desarrollar una comunicación efectiva y un departamento de marketing que tenga en cuenta todas las acciones en desarrollo y la creación de contenido y de mensajes dirigidos al consumidor.

23 Fuente: <https://bcorporation.net/>

Finalmente, sintetizando las ideas expuestas a lo largo de este documento, se presentan a continuación los aprendizajes para la nueva realidad que se presenta, adaptándola a las actitudes y comportamientos del consumidor sostenible y post COVID-19:

- Marcas y detallistas no pueden retrasar más su reactivación. La situación es muy compleja y exige que todos los agentes del sector comiencen a colaborar y trabajar de forma conjunta para poder entrar en 2021 con “los deberes hechos”.
- La digitalización es en 2020 más necesaria que nunca. La COVID-19, ha acelerado un proceso que ya está en marcha desde hace tiempo y en el que las generaciones más jóvenes (novias Z y alpha) lo van a exigir. Marcas y detallistas deben trabajar de forma conjunta buscando nuevas fórmulas de alcanzar e impactar al consumidor final.
- La sostenibilidad no es una moda pasajera, ha llegado para quedarse y así nos lo ha confirmado el consumidor. Representa hoy una oportunidad de diferenciación para muchas marcas y en el futuro a medio y largo plazo será un “must have”. Aquellas que no se hayan iniciado, deben buscar ayuda para empezar ya de forma gradual.
- Ya existen muchas iniciativas en el sector de moda nupcial, de las que sus marcas y detallistas no son conscientes de la importancia para su cliente. Deberán esforzarse en comunicarlas con efectividad.



Fira Barcelona

— VALMONT —
BARCELONA
BRIDAL
FASHION WEEK

Con el apoyo de



Generalitat de Catalunya
Departament d'Empresa
i Coneixement