

Paper CRAI (1).docx



Universidad Peruana Union

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::29566:584530840

Fecha de entrega

29 abr 2026, 9:09 a.m. GMT-6

Fecha de descarga

29 abr 2026, 9:11 a.m. GMT-6

Nombre del archivo

Paper CRAI (1).docx

Tamaño del archivo

299.2 KB

15 páginas

4805 palabras

31.052 caracteres

10% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Coincidencias menores (menos de 8 palabras)

Fuentes principales

- 8%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 5%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**
41 caracteres sospechosos en N.º de página
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 8% Fuentes de Internet
- 2% Publicaciones
- 5% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	up-rid.up.ac.pa	<1%
2	Internet	www.befashionvictim.com	<1%
3	Internet	famvin.org	<1%
4	Internet	news.un.org	<1%
5	Internet	ruizhealytimes.com	<1%
6	Trabajos entregados	Universidad Católica San Pablo on 2023-02-01	<1%
7	Internet	hubcircularsni.com	<1%
8	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
9	Trabajos entregados	Caribbean University on 2025-08-28	<1%
10	Internet	cdn.www.gob.pe	<1%
11	Internet	repositorio.unal.edu.co	<1%

12	Internet	www.risti.xyz	<1%
13	Internet	zagan.unizar.es	<1%
14	Publicación	Alcira Escobar Marín, Luzmila Hernández Sampayo, Liliana Cristina Morales Viana...	<1%
15	Trabajos entregados	Pontificia Universidad Catolica del Peru on 2007-08-13	<1%
16	Internet	contactcentersonline.com	<1%
17	Internet	pdfcoffee.com	<1%
18	Internet	repository.ces.edu.co	<1%
19	Internet	www.prnewswire.com	<1%
20	Trabajos entregados	Caribbean University on 2023-08-03	<1%
21	Trabajos entregados	Costa Rica Institute of Technology on 2026-04-17	<1%
22	Trabajos entregados	Pontificia Universidad Catolica del Peru on 2025-12-05	<1%
23	Internet	d2eb79appvasri.cloudfront.net	<1%
24	Internet	erevistas.uacj.mx	<1%
25	Trabajos entregados	ipn on 2025-11-19	<1%

26	Internet	oph.chebro.es	<1%
27	Internet	repositorio.cepal.org	<1%
28	Internet	repositorio.utn.edu.ec	<1%
29	Internet	rmag.eu	<1%
30	Trabajos entregados usach on 2023-12-18		<1%
31	Internet	www.enfoquederecho.com	<1%
32	Internet	www.tandfonline.com	<1%
33	Internet	www.uasb.edu.ec	<1%

Significados sobre la gestión organizacional y la economía circular: Una aproximación fenomenológica a la sostenibilidad en la industria de la moda peruana post-COVID 19

Daniela Concha^{†1}, Cesia Quezada^{†1}, Karla Liliana Haro-Zea²

¹Escuela de Administración, Universidad Peruana Unión, Lima, Perú

²Instituto Politécnico Nacional, Ciudad de México, México.

Keywords: circular economy¹, organizational management², sustainability³, fashion industry⁴, COVID-19⁵.

1. Abstract

La industria de la moda enfrenta desafíos críticos en sostenibilidad, agravados por la pandemia COVID-19, evidenciando la fragilidad de los sistemas productivos y la urgencia de migrar hacia modelos circulares. Este estudio explora la cosmovisión del empresario de la moda en Perú sobre gestión organizacional, la economía circular y la sostenibilidad post-pandemia mediante un enfoque cualitativo fenomenológico-hermenéutico. Se analizaron entrevistas semiestructuradas a diez versionantes clave con el modelo GLATER para identificar, clasificar, describir e interpretar sus experiencias. Los resultados develan significados atribuidos a la adopción de prácticas sostenibles y circulares, las limitantes presentadas y las estrategias de adaptación, subrayando el rol catalizador de la economía circular en la gestión empresarial para un desarrollo competitivo y sostenible en la región.

2. Introducción

La última pandemia, SARS-CoV-2: COVID-19, evidenció la fragilidad en las cadenas de suministro a nivel mundial y cuán vulnerable su estructura económica es (Pradhan et al., 2021). En efecto, este escenario exige reemplazar las prácticas de consumismo por uno sostenible, inclusivo y con visión a largo plazo (Parra Cortés, 2018).

Con el paso del tiempo definiciones sobre sostenibilidad y economía circular han evolucionado. Tenemos a Brundtland (1987) quien definía la sostenibilidad como la acción de satisfacer necesidades del presente sin poner en riesgo futuras generaciones considerando la equidad social, estabilidad económica y cuidado ambiental, mientras McDonough y Braungart (2002) criticaron el modelo lineal y priorizaron sistemas y productos positivos para el medio ambiente y los humanos.

Ante este problema, la Economía Circular (EC) surge como modelo sostenible que redefine productos y procesos, extiende su vida útil, reduce la generación de residuos y reestructura la economía aplicando principios circulares que pueden generar cambios significativos (Ellen MacArthur Foundation, 2017, 2024).

La digitalización y macrodatos potencian la EC al reducir la dependencia de materias primas vírgenes, exigiendo acciones institucionales estratégicas. La Comisión Europea (2020) impulsa cadenas de valor sostenibles, reducción de residuos y fortalecimiento del mercado de materias primas secundarias, promoviendo eficiencia y responsabilidad en el uso de recursos. Estas estrategias integran un plan para acelerar la transición hacia economías limpias, competitivas con sostenibilidad ambiental y económica a largo plazo (Arsawan et al., 2025; Pham et al., 2024). Asimismo, la Asamblea General de las Naciones Unidas, estableció en 2015 una visión transformadora de sostenibilidad mediante la Agenda 2030 (United Nations, 2016) adoptada por América Latina (Ministerio de la Producción, 2018) a fin de alcanzar los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La industria de la moda es uno de los sectores más contaminantes según la Organización de las Naciones Unidas (ONU) generando más de 3.300 millones de toneladas métricas de gases de efecto invernadero anuales y consume unos 215 billones de litros de agua (Quantis, 2018), principalmente con sistemas lineales que dañan el medioambiente (Abdelmeguid et al., 2025). Al ritmo actual, para 2050 el consumo mundial de recursos naturales equivaldrá a tres planetas (ONU, 2020), con un incremento del 70% en generación de residuos para 2025 (World Bank Group, 2018). La moda rápida contribuye significativamente a la contaminación por consumo intensivo de agua, energía y huella de carbono. Las empresas deben elevar su circularidad para optimizar recursos en cadenas de suministro (PNUMA, 2025). Los informes de McKinsey (2022, 2024) identifican

la pandemia como punto de inflexión que aceleró la digitalización y la sostenibilidad en la moda, aunque persisten retos que demandan innovación estratégica continua.

Latinoamérica requiere políticas circulares agresivas post-pandemia (CAF, 2020). El impacto del COVID-19 generó una profunda crisis económica y social en la región desde 2020 por lo que la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020, 2025) impulsa transformaciones productivas sostenibles, inclusivas y alineadas con los ODS.

Europa lidera la transición circular mediante marcos normativos. En Latinoamérica, Chile aplica la Ley REP (2016) que regula residuos de la industria textil; Colombia formula planes estratégicos al 2030 desde el 2017, y Perú integra la EC en políticas de competitividad desde 2018. (MEF, 2020).

La industria textil peruana destaca en la región por su adopción avanzada de circularidad, aunque en etapas iniciales (Stakeholders, 2021). Empresas de todos los tamaños impulsan el slow fashion con materias primas nacionales y gestión responsable de recursos (PROMPERU, 2019). La Rueda de Circularidad del Sector Textil (Ministerio de la Producción, 2025) y la I Jornada Industria Textil y Sostenibilidad 2025 (HUB SNI Economía Circular, 2025). fortalecen cadenas circulares. El Ministerio del Ambiente promueve gestión de residuos y prácticas circulares (Ministerio del Ambiente, 2025).

En este sentido esta investigación plantea develar, comprender e interpretar la cosmovisión del empresario de la moda acerca de gestión organizacional, con respecto a economía circular y sostenibilidad en tiempos de pandemia, entendiendo las implicaciones necesarias para su aplicación y su importancia en el papel competitivo empresarial en miras hacia un desarrollo sostenible.

3. Metodología

3.1 Diseño Metodológico

Se empleó una metodología cualitativa fenomenológica hermenéutica para describir rasgos esenciales de la vida vivida y así comprender significados desde la perspectiva de los versionantes clave (Berger & Luckmann, 1991; Torres Santomé, 1987). Este enfoque facilitó una comprensión profunda de experiencias (Larkin et al., 2019; Santiago et al., 2020), revelando fenómenos subjetivos complejos (Van Manen, 1990) y describiendo significados comunes sobre un fenómeno (John W. Creswel & Cheryl N.Poth, 2018). Se diseñó una guía de entrevistas semiestructuradas para 10 empresarios de la industria de la moda peruana entre hombres y mujeres seleccionados por muestreo lineal de bola de nieve (Gierczyk et al., 2024; Stewart, 2024a). Las entrevistas se realizaron virtualmente vía Zoom (45 – 60 minutos), con consentimiento informado, grabadas, transcritas y analizadas en ATLAS.ti mediante codificación

abierta temática. La guía de entrevistas se basó en literatura sobre sostenibilidad y economía circular, estructurada en cuatro bloques temáticos transversales (gestión organizacional, sostenibilidad, economía circular) explorados en tres fases temporales (antes, durante y después de la pandemia COVID-19) para fomentar respuestas flexibles y explorar en cosmovisiones, prácticas y cambios paradigmáticos.

3.2 Sujetos de estudio

Los participantes de esta investigación, denominados versionantes clave, fueron seleccionados mediante muestreo intencional (Martinez, 2007) no probabilístico, común en estudios con entrevistas semiestructuradas. Este tipo de muestreo se utiliza en la investigación cualitativa y permite seleccionar deliberadamente individuos y contextos que aporten información relevante y significativa (John W. Creswel & Cheryl N. Poth, 2018).

Los versionantes clave incluyeron empleados de áreas administrativas y de producción en empresas de la industria textil de moda en Lima (tabla 1), con roles activos durante el periodo 2020-2025. Este grupo aportó perspectivas ricas y contextualizadas sobre la adopción de modelos de economía circular, sostenibilidad y gestión organizacional influenciadas por sus vivencias durante la pandemia, alineándose con el enfoque de muestreo de bola de nieve, que ayudó a establecer un contacto inicial con un pequeño grupo de personas quienes fueron claves para iniciar la investigación y posteriormente estas personas ayudaron a establecer contacto con otras dentro del perfil antes mencionado (Bell, Edward; Bryman, Alan; Kleinknecht, 2022), por ser una población de red cerrada (Stewart, 2024).

Los criterios de selección se definieron estrictamente para garantizar relevancia dentro del estudio: (1) vinculación directa a la industria textil de moda en Perú; (2) ocupación en cargos administrativos o de producción; (3) gestión activa en el periodo post-pandemia (2020-2025); y (4) residencia en Perú.

ROL	GENERO	RANGO DE EDAD	FUNCIÓN ADMINISTRATIVA
Personal Administrativo	Femenino (3)	30 - 40	Gerente general, diseñador de moda, administrador.
Personal Administrativo	Femenino (1), Masculino (1)	40 - 50	Gerente general, diseñador de moda.
Personal Administrativo	Femenino (2), Masculino (3)	50 - 60	Gerente general, diseñador de moda, gerente de calidad.

Tabla 1. Clasificación Versionantes Clave

3.3 Técnicas de Recolección de Datos

Se combinaron técnicas cualitativas relevantes para profundizar en el fenómeno estudiado, acorde con lo señalado por Arias (1999), quien define estas técnicas como distintas formas para obtener información. Elegimos las técnicas de entrevista semiestructurada y observación no participante ya que se ajustaban a nuestra necesidad. El tamaño de muestra se justificó por saturación de datos en estudios cualitativos recientes, los cuales confirmaron la viabilidad del tamaño nuestra muestra alineadas a un estudio cualitativo (Hennink et al., 2017; Saunders et al., 2018). Una vez definida el tamaño de la muestra se pasó a elaborar la guía de entrevistas para facilitar la organización temática (Martinez, 2007). Las entrevistas fueron realizadas vía Zoom y contaron con el consentimiento informado para poder ser grabadas y transcritas. La actitud adoptada por las entrevistadoras fue receptiva para permitir un dialogo libre y espontáneo. La técnica de observación no participante ayudó a visualizar el fenómeno sin intervenir en el relato de las experiencias de los versionantes, conservando en todo momento la naturalidad del contexto (Campos y Covarrubias & Lule Martí-nez, 2013; Méndez, 1997; Tamayo, 2002; Zapata, 2005).

3.4 Análisis e interpretación de la evidencia cualitativa

Siguiendo el modelo GLATER de Gonzáles de Flores y Hernández Gil (2011) se estructuró el análisis en cuatro pasos: (1) creación de códigos temáticos; (2) descripción ilustrativa; (3) clasificación de la evidencia por categoría; y (4) la interpretación de dicha evidencia y sus significados. Esta herramienta cualitativa permitió clasificar, describir e interpretar las experiencias de cada versionante clave registrando cada palabra que ilustró y validó la información de las entrevistas semiestructuradas, proporcionando significados congruentes con su realidad. Las transcripciones de las entrevistas fueron utilizadas para reflexionar y enriquecer la interpretación de los resultados, esta información se organizó y codificó en el software de ATLAS.ti.

4. Resultados

Se analizó los reportes e informes generados en ATLAS.ti a partir de las 10 transcripciones de entrevistas semiestructuradas con personas de la industria de la moda peruana. El análisis temático, se alineó a los ejes transversales de la guía de entrevistas (Gestión Organizacional, Economía Circular, Sostenibilidad, COVID-19), se identificó roles de los versionantes, desafíos y cambios paradigmáticos en tres fases (pre-, durante y post-pandemia). Se alcanzó saturación de datos mediante muestreo intencional de 10 transcripciones que luego fue codificado.

4.1 Gestión Organizacional

La guía de entrevista indagó sobre funciones, áreas, impacto pandémico y visión/misión, revelando un eje fenomenológico de resiliencia adaptativa: los versionantes migraron de procesos intuitivos unipersonales pre-pandemia a procesos estructurados y digitalizados post-pandemia, priorizando el control de calidad y equipos multidisciplinarios (diseño, marketing, producción). Las coincidencias se dividen en tres fases temporales: antes de la pandemia predominaban procesos manuales e intuitivos *"yo soy quien ve y hace la evaluación de telas, qué telas usar, voy en búsqueda de proveedores"*; durante la crisis sanitaria, los versionantes clave experimentaron una paralización productiva y la escasez de telas, lo que influyó a trasladar operaciones a redes sociales y a implementar supervisión remota *"la pandemia me obligó a desarrollarlo más porque ya no tenía el punto físico... trasladé todo el trabajo que hacía en tienda hacia redes sociales"*. Además de reducir el personal entre un 50 y 70%; y después, se consolidó la digitalización. Se intensificó el control de mermas, patronaje, corte y confección y la delegación de tareas en equipos multidisciplinarios. así como la reutilización de retazos para la fabricación de mascarillas, práctica que marcó un primer acercamiento a la circularidad. Posteriormente, emerge una conciencia ambiental más profunda y una adopción de la moda sostenible como tendencia. La adaptabilidad se reconoce como valor estratégico esencial, expresándose incluso en narrativas positivas como *"la pandemia fue lo mejor que pudo pasar"* haciendo alusión al aprendizaje ante futuras crisis. Se evidencia una mirada orientada al abandono de la *"moda rápida"* en favor de prácticas sostenibles. Metodológicamente, la repetición de temas sobre digitalización y reutilización confirmó la validez de los ejes planteados en la guía de entrevista. En el diagrama de Sankey "Gestión Organizacional" muestra los flujos más destacados hacia los versionantes 4, 7 y 8, reflejando su rol central en esta transición hacia estructuras resilientes y digitalizadas (figura 1).

4.2 Economía Circular

Los versionantes reconocen que la economía circular implica *"hacer que todo tenga más de una vida"*, tomar decisiones de diseño, elección de materiales y gestión de residuos evitando que se desechen en su primer uso, *"todo lo que pueda servir y no se tenga que desechar"*. Coinciden en que en Perú el sector textil sigue siendo mayoritariamente lineal y que aplicar circularidad es *"complicado"*, especialmente por las características del algodón y de las telas con alto contenido plástico. Sin embargo, coinciden en reconocer al reciclaje como estrategia de supervivencia clave durante la pandemia, transformando retazos en productos pequeños (accesorios, ropa para mascotas, relleno de cojines, etc.) y retazos más grandes en prendas de protección sin compra de tela nueva. Como ejemplo, una versionante describe lo siguiente: *"de hecho, los*

primeros meses no compré tela para poder hacer mascarillas, todo fue a partir de los retazos lo único que compré fue el elástico y ese filtro que va dentro de la mascarilla". Otro versionante señala que: "la pandemia fue lo mejor que pudo pasar en el mundo de la moda, porque se dio la oportunidad de buscar una nueva necesidad... creaban moda con lo que tenían en casa".

Las diferencias emergen por escala: los emprendedores pequeños recurrieron soluciones de baja inversión como dar una segunda vida a material de merma. Una versionante lo ilustra así: *"una de las cosas que me pasó durante la pandemia fue que como necesitaba comprar telas para hacer mascarillas entonces comencé a revisar y tenía un almacén de puros retazos, y fue cuando los aproveché más que nunca"*. Mientras que emprendedores más grandes pueden integrar tecnologías y certificaciones influyendo en los materiales que se usaron, el reciclaje de agua y creación de departamentos de sostenibilidad. El diagrama Sankey concentra flujos de "Economía Circular" más importantes hacia los versionantes clave 3, 6 y 10, cuantificando su impacto focalizado como catalizador pandémico de prácticas de reuso (*figura 1*).

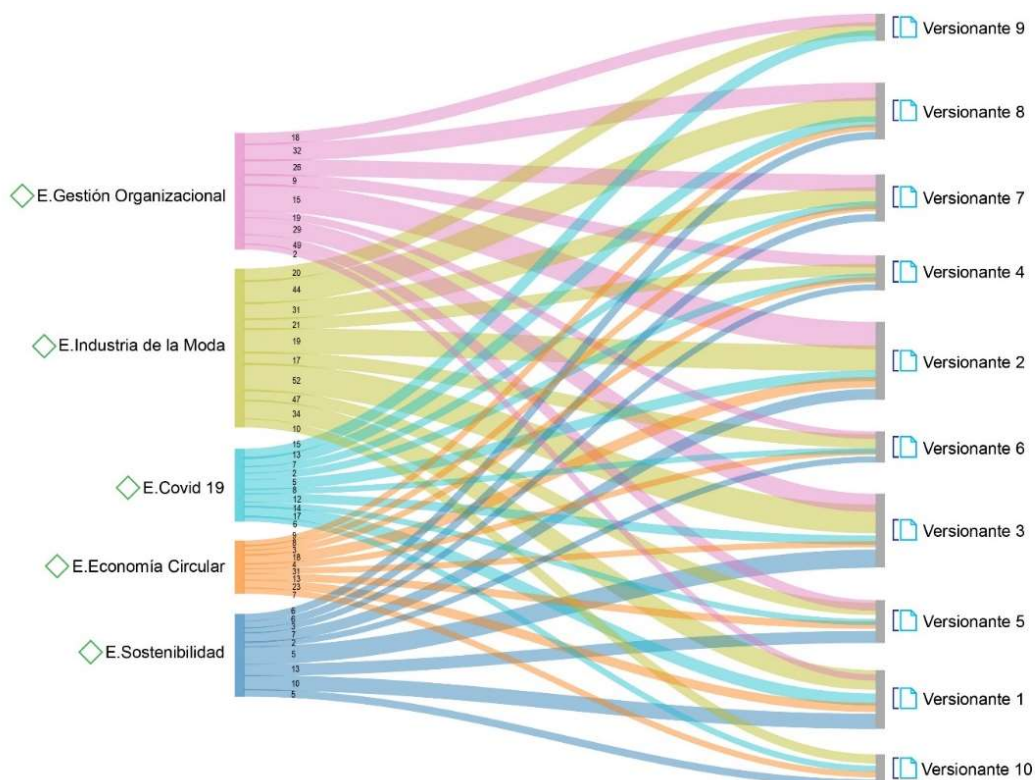
4.3 Sostenibilidad

Los versionantes coinciden en reconocer a la industria textil como uno de los contaminantes más grande del mundo y la pandemia como catalizador, impulsando materiales duraderos y el reuso para disminuir desperdicios *"la pandemia en muchos nos ha hecho reflexionar... la contaminación está bastante fuerte"* "después de pandemia la moda sostenible viene con fuerza". La sostenibilidad es el conjunto de *"acciones concretas más allá del discurso"*, no debe quedarse en palabras, sino demostrarse en los procesos, elección de materiales, pagos justos y durabilidad de las prendas. Enfatizan que Perú tiene ventaja competitiva por el tipo de materia prima (algodón orgánico sin químicos, fibras de alpaca, piel de pescado, etc.). Por otro lado, relacionan la sostenibilidad con el factor social (pago justo a familias textiles: *"somos sostenibles porque se paga al personal, muchas familias viven del mundo textil"* y al factor económico, calidad para durabilidad: *"ropas que duran 5 años"*. Las diferencias surgen una vez más por la escala. Los emprendedores pequeños aplican sostenibilidad intuitiva y reactiva, como donar retazos y reciclaje manual: *"tenía un almacén de puros retazos... los aproveché más que nunca"*. En contraste con los emprendedores grandes. En contraste con los emprendedores grandes. El flujo de "Sostenibilidad" se ramifica en mayor medida hacia los versionantes 1, 2 y 5, destacando las ventajas competitivas locales y la integración social – económica en la transición post-COVID 19 (*figura 1*).

4.4 COVID-19 y la Industria de la moda

La pandemia se comportó como cambio paradigmático dentro de la industria de la moda *"hizo un antes y un después... impacto total en la sociedad"*, inició con escasez de telas y cierres físicos *"conseguir 10 metros incluso 5 metros de tela era trágico, tenías que hacer largas colas"*; *"la escasez de tela... nada estaba abierto"*; *"la pandemia hizo que cierre, porque la gente ya no venía"*. Durante la pandemia se evidenció un giro en la industria de ventas físicas a ventas digitales *"trasladé todo el trabajo... hacia redes sociales"*; *"gracias a Dios que lo tuve en redes sociales, toda la pandemia me mantuve activa"*. A pesar del panorama adverso todos señalaron lecciones positivas: resiliencia, conciencia ambiental y preparación futura *"nos ha enseñado bastante... estamos más preparados"*; *"los últimos 5 años han sido... un cambio en el tema financiero, de procesos"* con una visión a mantener una práctica responsable tanto de manera física como virtual en una era post-pandemia. Dentro del diagrama, de "COVID – 19" e "Industria de la Moda" dominan flujos hacia múltiples versionantes, ilustrando y cuantificando su rol pivotal en la disrupción y transformación del sector textil peruano (figura 1).

Figura 1. Diagrama de Sankey: Flujos Fenomenológicos de Gestión Organizacional, Economía Circular y Sostenibilidad en la Industria de la Moda Peruana Post – COVID-19.



5. Discusión

Desde una perspectiva fenomenológica-hermenéutica, el análisis de las experiencias vividas por los 10 versionantes clave durante las fases pre-, durante y post-pandemia reveló que la industria de la moda está experimentando cambios de paradigma en miras a la sostenibilidad y usando principios de Economía Circular (Contreras-Masse et al., 2024) donde la crisis sanitaria emergió como catalizador hermenéutico para reinterpretar prácticas organizacionales lineales hacia modelos sostenibles. Se evidenció patrones saturados en las transcripciones en varias prácticas, las cuales influyeron directamente en la gestión organizacional en tiempos de pandemia y post pandemia por verse en la necesidad de adaptarse, migrar a la digitalización y reorganizar funciones dentro de las empresas textiles (Ortiz-Fajardo & Erazo-Álvarez, 2021). Esta saturación temática valida la relevancia de los ejes guía de entrevistas, permitiendo una interpretación profunda de cómo la escasez de insumos (telas, mano de obra) se transformó en una oportunidad alineada con concepciones circulares que extienden la utilidad de los recursos más allá del primer uso (Kirchherr et al., 2017). La incorporación de plataformas y herramientas digitales además del trabajo en equipos multidisciplinarios reflejaron la importancia de la transformación como mecanismo de gestión en contextos post- pandemia (Bravo-Bravo et al., 2025), lo que permite comprender no solo la reacción, sino también la anticipación a futuras crisis (Duchek, 2020), además de ilustrar una hermenéutica de la resiliencia en torno a la adaptación rápida a cambios abruptos del entorno (Fargas, Nydia; Lera, Lydia; Poleo, Armando; Federico von Feigenblatt, 2023). En relación con la economía circular, la reutilización de mermas como estrategia de supervivencia durante la escasez de insumos funcionó como enfoque regenerativo para gestionar los residuos textiles bajo una mirada circular (Shamsuzzaman et al., 2025) y dando valor a estos. Estos resultados se alinean al concepto de economía circular centrada en extender la vida útil de los materiales mediante decisiones de diseño y gestión eficiente de residuos (Kirchherr et al., 2017). La industria de la moda contribuye de manera significativa a la contaminación global, pero al mismo tiempo está en una fase de transición para adoptar modelos más sostenibles ligados a la economía circular y responsabilidad social (Abbate et al., 2024). Gracias al reconocimiento de fibras nativas como el algodón orgánico y la alpaca Perú se presenta como un actor emergente en la moda sostenible (EFE, 2020). Finalmente, la pandemia aceleró la migración a la digitalización de la industria de la moda y a optar por migrar a una moda sostenible (Demyen, 2024), fenomenológicamente, las lecciones post pandemia fueron positivas, dando pie a una preparación futura, donde la circularidad, sostenibilidad y digitalización son indispensables para la gestión organizacional.

6. Conclusión

Este estudio resalta el rol transformador de la COVID-19 como catalizador fenomenológico en la industria de la moda peruana, reconfigurando los significados de la gestión organizacional, la economía circular y la sostenibilidad a través de narrativas de resiliencia adaptativa de los versionantes clave. Destaca los desafíos encontrados como la escasez de textiles, la producción detenida y la reducción de personal del 50 – 70%, además de los logros alcanzados, incluyendo la transición hacia canales digitales, reutilización de mermas para confección de mascarillas y la transición de la moda rápida a moda circular.

El análisis de las 10 entrevistas semiestructuradas, visualizadas mediante el diagrama de flujos Sankey muestra que los nodos de “Gestión Organizacional” e “Industria de la Moda” representan más del 40% de las interconexiones, enfatizando la necesidad de que el sector de la moda adopte estrategias integrales e estructuradas, impulsando equipos multidisciplinares, prácticas circulares en el diseño y la gestión de residuos, integrar la sostenibilidad en las cadenas de suministros e integrar herramientas digitales para la resiliencia post pandemia.

Las perspectivas en este enfoque fenomenológico ofrecen una guía práctica para los actores de la industria de la moda que buscan abandonar la moda rápida, mitigar el impacto ambiental y contribuir significativamente a la sostenibilidad dentro de este rubro económico y empresarial.

7. Referencias Bibliográficas

- Abbate, S., Centobelli, P., Cerchione, R., Nadeem, S. P., & Riccio, E. (2024). Sustainability trends and gaps in the textile, apparel and fashion industries. In *Environment, Development and Sustainability* (Vol. 26, Issue 2, pp. 2837–2864). Springer Science and Business Media B.V.
<https://doi.org/10.1007/s10668-022-02887-2>
- Abdelmeguid, A., Afy-Shararah, M., & Salonitis, K. (2025). Exploring factors shaping consumer behaviour towards circular fashion: a focus on Generations Y and Z. *Frontiers in Sustainability*, 6, 1630453.
<https://doi.org/10.3389/FRSUS.2025.1630453/BIBTEX>
- Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación - Guía para su elaboración* (3ª Edición). Editorial Episteme ORIAL EDICIONES.
<https://www.magisterio.com.co/libro/el-proyecto-de-investigacion-holistica>
- Arsawan, I. W. E., Kartikasari, A., Suhartanto, D., & Choirisa, S. F. (2025). Transitioning Towards Circular Economy Practices: The Role of Organizational Capabilities and Environmental Dynamism—Evidence From

- Indonesia. *Business Strategy and the Environment*, 0, 1–18.
<https://doi.org/10.1002/bse.70161>
- Bell, Edward; Bryman, Alan; Kleinknecht, S. (2022). *Social Research Methods: Sixth Canadian Edition* (6th ed.).
- Berger, P., & Luckmann, T. (1991). The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge. In *Method and Theory in the Study of Religion*. <https://doi.org/10.1163/157006812X634872>
- Bravo-Bravo, I. F., Hurtado-Guevara, R. F., Proaño-González, E. A., & López-Pérez, P. J. (2025). Transformación digital y resiliencia organizacional en entornos postpandémicos. *Revista Científica Ciencia y Método*, 3(2), 44–58. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v3/n2/4>
- Brundtland, G. H. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. In *United Nations*.
<https://doi.org/10.4324/9781351279086-15>
- CAF. (2020). *Oportunidades desde la economía circular en el contexto del post COVID-19*.
<https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2020/08/oportunidades-desde-la-economia-circular-en-el-contexto-del-post-covid19/>
- Campos y Covarrubias, G., & Lule Martí-nez, N. E. (2013). La Observación, Un Método Para El Estudio De La Realidad. In *Xihmai* (Vol. 7, Issue 13).
<https://doi.org/10.37646/xihmai.v7i13.202>
- CEPAL. (2020). América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19. In *Informe Especial Covid-19*. <https://www.corteidh.or.cr/tablas/centro-covid/docs/Covid-19/CEPAL-Efectos-economicos-y-sociales-LATAM-S2000264-es.pdf>
- CEPAL. (2025). Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2025: movilización de recursos para el financiamiento del desarrollo. In *Estudio Económico de América Latina y el Caribe*.
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/add76980-6b1b-468d-aec1-9c4a72e3d7a0/content>
- Comisión Europea. (2020). Configurar el futuro digital de Europa. *Revista Electrónica de Direito*, 25(2), 2–4. https://doi.org/10.24840/2182-9845_2021-0002_0001
- Contreras-Masse, R., Ochoa, A., Hernandez-Baez, I., Ronquillo, C., Garcia, H., & Torres-Escobar, R. (2024). The Sustainable Fashion Revolution considering Circular Economy and targeting Generation Z by reusing garments with Acrylan and Terlenka. *International Journal of Combinatorial Optimization Problems and Informatics*, 15(2), 72–84.
<https://doi.org/10.61467/2007.1558.2024.v15i2.472>

- Demyen, S. (2024). The Online Shopping Experience During the Pandemic and After—A Turning Point for Sustainable Fashion Business Management? *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research* , 19(4), 3632–3658. <https://doi.org/10.3390/jtaer19040176>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- EFE, A. (2020). *Perú, cuna de la alpaca y el algodón orgánico, impulsa la moda sostenible*. 7. <https://efeagro.com/peru-cuna-de-la-alpaca-y-del-algodon-organico-impulsa-la-moda-sostenible/>
- Ellen MacArthur Foundation. (2017). *The Circular Economy In Detail*. <https://archive.ellenmacarthurfoundation.org/explore/the-circular-economy-in-detail>
- Ellen MacArthur Foundation. (2024). *Circular Economy Principles | Circular Design Principles*. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy-principles>
- Fargas, Nydia; Lera, Lydia; Poleo, Armando; Federico von Feigenblatt, O. (2023). Uso de factores resilientes en la gestión empresarial durante tiempos de crisis por Pandemia Covid-19. *Anales de La Real Academia de Doctores de España. Volumen 8, Número 3 – 2023, Páginas 505-511*, 505–511.
- Gierczyk, M., Gromkowska-Melosik, A., Scott, S. S., & Parker, C. (2024). The Snowball Sampling Strategy in the Field of Social Sciences. Contexts and Considerations. : Contexts and considerations. *Przegląd Badań Edukacyjnych (Educational Studies Review)*, 2(43), 87–104. <https://doi.org/10.12775/PBE.2023.029>
- González de Flores, G., & Hernández Gil, T. (2011). *Interpretación De La Evidencia Cualitativa Más Allá Del Glater*.
- Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Marconi, V. C. (2017). Code Saturation Versus Meaning Saturation: How Many Interviews Are Enough? *Qualitative Health Research*, 27(4), 591–608. <https://doi.org/10.1177/1049732316665344>
- HUB SNI Economía Circular. (2025). *I Jornada Industria Textil y Sostenibilidad 2025 - Hub SNI Economía Circular*. Hubcircular. <https://hubcircularsni.com/i-jornada-industria-textil-y-sostenibilidad-2025/>
- John W. Creswel, & Cheryl N.Poth. (2018). *Creswell and Poth, 2018, Qualitative Inquiry 4th - Mr.Phi's e-Library - Page 1 - 646 _ Flip PDF Online _ PubHTML5*. https://pubhtml5.com/enuk/cykh/Creswell_and_Poth%2C_2018%2C_Qualitative_Inquiry_4th/

- Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127(April), 221–232.
<https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>
- Larkin, M., Shaw, R., & Flowers, P. (2019). Multiperspectival designs and processes in interpretative phenomenological analysis research. *Qualitative Research in Psychology*, 16(2), 182–198.
<https://doi.org/10.1080/14780887.2018.1540655>
- Martínez, M. (2007). *La investigación cualitativa etnográfica en educación. Manual teórico-práctico*. (2007th ed.).
- McDonough, William; Braungart, M. (2002). Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things. In *Chemical and Engineering News* (Vol. 80, Issue 40).
- McKinsey. (2022). The state of Fashion 2022. *McKinsey & Company, Consumer Packaged Goods Practice*, 1–144.
- McKinsey. (2024). The State of Fashion 2025. In *McKinsey & Company*.
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our-insights/state-of-fashion/2025/the-state-of-fashion-2025-v2.pdf>
- MEF. (2020). Decreto Supremo que aprueba la Hoja de Ruta hacia una Economía Circular en el Sector Industria. *Diario Oficial El Peruano*, 14.
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-hoja-de-ruta-hacia-una-econom-decreto-supremo-n-003-2020-produce-1856966-1/%0A>
- Méndez, C. (1997). *Metodología : guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas* (McGraw-Hill (ed.); 2nd ed.).
- Ministerio de la Producción. (2018). *I Foro Internacional Economía Circular Producción del Futuro*.
- Ministerio de la Producción. (2025). *Rueda de Circularidad del Sector Textil abrió nuevas oportunidades comerciales para MIPYME sostenibles - Noticias - Ministerio de la Producción - Plataforma del Estado Peruano*. Noticias - Ministerio de La Producción - Plataforma Del Estado Peruano.
<https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/1235486-rueda-de-circularidad-del-sector-textil-abrio-nuevas-oportunidades-comer>
- Ministerio del Ambiente. (2025). *Ministro del Ambiente: La economía circular es prioridad en las políticas del Gobierno - Noticias - Ministerio del Ambiente - Plataforma del Estado Peruano*. Noticias - Ministerio Del Ambiente-Plataforma Del Estado Peruano.
<https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/1294626-ministro-del->

ambiente-la-economia-circular-es-prioridad-en-las-politicas-d

Ministerio del Medio Ambiente. (2016). Ley 20920 - Marco Para la Gestión De Residuos, la Responsabilidad Extendida del Productor y Fomento al Reciclaje. In *Biblioteca de Congreso Nacional de Chile / BCN*.
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1090894&idParte=9705129&idVersion=2016-06-01>

ONU. (2020). *Carta de la Directora Ejecutiva El PNUMA en 2020*.

Ortiz-Fajardo, H. A., & Erazo-Álvarez, C. A. (2021). Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: Retos y desafíos de las microempresas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 366.
<https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1293>

Parra Cortés, R. (2018). La Agenda 2030 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible. In *Revista de Derecho Ambiental* (Issue 10).
<https://doi.org/10.5354/0719-4633.2018.52077>

Pham, M. H., Tran, V. M. P., Le, T. H., Mai, T. T., Nguyen, K. N., & Dang, H. L. (2024). Transition to the circular economy under the pressure of the COVID-19 pandemic and stakeholders: application in international firms toward sustainable development goals. *Cogent Economics & Finance*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2293221>

PNUMA. (2025). *La moda rápida alimenta la crisis mundial de los residuos*. Noticias ONU - Mirada Global Historias Humanas.
<https://news.un.org/es/story/2025/03/1537631>

Pradhan, P., Subedi, D. R., Khatiwada, D., Joshi, K. K., Kafle, S., Chhetri, R. P., Dhakal, S., Gautam, A. P., Khatiwada, P. P., Mainaly, J., Onta, S., Pandey, V. P., Parajuly, K., Pokharel, S., Satyal, P., Singh, D. R., Talchabhadel, R., Tha, R., Thapa, B. R., ... Bhujju, D. R. (2021). The COVID-19 Pandemic Not Only Poses Challenges, but Also Opens Opportunities for Sustainable Transformation. *Earth's Future*, 9(7), 1–14.
<https://doi.org/10.1029/2021EF001996>

PROMPERU. (2019). Believe To Be Sustainable. *Comisión de Promoción Del Perú Para La Exportación y El Turismo - PROMPERÚ*, 48.

Quantis. (2018). *Measuring Fashion: Insights from the Environmental Impact of the Global Apparel and Footwear Industries - Quantis*. <https://quantis-intl.com/report/measuring-fashion-report/>

Santiago, E. A., Brown, C., Mahmoud, R., & Carlisle, J. (2020). Hermeneutic phenomenological human science research method in clinical practice settings: An integrative literature review. *Nurse Education in Practice*, 47(July), 102837. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2020.102837>

Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B.,

- Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Quality and Quantity*, 52(4), 1893–1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>
- Shamsuzzaman, M., Islam, M., Mamun, M. A. Al, Rayyaan, R., Sowrov, K., Islam, S., & Sayem, A. S. M. (2025). Fashion and textile waste management in the circular economy: A systematic review. *Cleaner Waste Systems*, 11(December 2024). <https://doi.org/10.1016/j.clwas.2025.100268>
- Stakeholders. (2021). *La economía circular impulsa la industria textil a otro nivel – Stakeholders Sostenibilidad*. Stakeholders Sostenibilidad. <https://stakeholders.com.pe/industria/la-economia-circular-impulsa-la-industria-textil-a-otro-nivel/>
- Stewart, L. (2024a). *Snowball Sampling Method in Research*. ATLAS.Ti. https://atlasti.com/research-hub/snowball-sampling?_gl=1*lp0rvw*_up*MQ..*_ga*NTI0OTlwNjMxLjE3NjUxNDY0NDA.*_ga_K459D5HY8F*cZE3NjUxNDY0NDAkbzEkZzAkDDE3NjUxNDY0NDAKajYwJGwwJGg2NDU0OTU0OTI
- Stewart, L. (2024b). *Snowball Sampling Method in Research*. ATLAS.Ti. <https://atlasti.com/research-hub/snowball-sampling>
- Tamayo, M. (2002). El Proceso de la Investigación Científica. In *Técnicas De Investigación*. <http://www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm?iframe=true&width=95%25&height=95%25>
- Torres Santomé, J. (1987). La evaluación cualitativa en educación. *Aldaba*, 7, 47–60. <https://doi.org/10.5944/aldaba.7.1987.19626>
- United Nations. (2016). *Resolutions and Decisions: Vol. I* (Issue 49).
- Van Manen, M. (1990). *Researching Lived Experience: Human Science for an Action Sensitive Pedagogy* (S. S. in the P. of Education & P. L. Smith (eds.)). State University of New York Press.
- World Bank Group. (2018). *What a waste 2.0 - A global snapshot of solid waste management to 2050*.
- Zapata, O. A. (2005). *La aventura del pensamiento crítico - Herramientas para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas*. https://books.google.fr/books?id=i339_F3C1RIC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false