Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ICADE

ESG Y EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR EN LA INDUSTRIA DE LA MODA: UN ANÁLISIS COMPARADO ENTRE EL *FAST FASHION Y EL LUXURY FASHION*

Autor: Laura Sánchez Gómez
Director: Pablo Blanco Juárez

MADRID
Marzo, 2026

RESUMEN

Este trabajo analiza el paradigma ESG en la industria de la moda, examinando su capacidad para responder a las tensiones existentes entre sostenibilidad, modelos de negocio y comportamiento del consumidor. El estudio parte de la transformación estructural del sector hacia un modelo globalizado dominado por el fast fashion, caracterizado por ciclos de producción acelerados, deslocalización y una intensificación de los impactos ambientales y sociales a lo largo de la cadena de valor.

A partir de este contexto, se aborda el desarrollo del marco ESG como instrumento de evaluación empresarial, atendiendo tanto a su consolidación normativa como a sus limitaciones conceptuales. La investigación se basa en una metodología cualitativa, apoyada en el análisis de literatura académica, informes institucionales y documentación sectorial, junto con un enfoque comparado entre *fast fashion* y *luxury fashion*. Asimismo, se incorpora un análisis empírico del comportamiento del consumidor para evaluar su papel dentro del paradigma ESG.

El análisis pone de manifiesto la existencia de límites estructurales en la integración del ESG derivados de los incentivos económicos que rigen el sector. El *fast fashion* presenta una incompatibilidad significativa con los principios de sostenibilidad al depender de la rotación constante y el volumen, mientras que el *luxury fashion* muestra una mayor coherencia con dichos principios, aunque persisten déficits de transparencia y riesgos de greenwashing. De forma paralela, se identifica una brecha entre la conciencia ambiental del consumidor y sus decisiones reales de compra.

En este contexto, el ESG aparece condicionado por las dinámicas productivas y de consumo que pretende corregir, lo que cuestiona su capacidad transformadora si no va acompañado de cambios estructurales en ambos planos.

Palabras clave: ESG, Industria de la moda, *Fast fashion*, *Luxury fashion,* Comportamiento del consumidor y Modelos de negocio

ABSTRACT

This thesis analyses the ESG paradigm in the fashion industry, examining its capacity to respond to the tensions between sustainability, business models, and consumer behaviour. The study is grounded in the structural transformation of the sector towards a globalised model dominated by fast fashion, characterised by accelerated production cycles, offshoring, and an intensification of environmental and social impacts across the value chain.

Against this background, the development of the ESG framework is addressed as a tool for corporate evaluation, considering both its regulatory consolidation and its conceptual limitations. The research adopts a qualitative methodology based on the analysis of academic literature, institutional reports, and industry documentation, combined with a comparative approach between fast fashion and luxury fashion. In addition, an empirical analysis of consumer behaviour is incorporated to assess its role within the ESG paradigm.

The analysis reveals the existence of structural constraints in the integration of ESG, stemming from the economic incentives that govern the sector. Fast fashion shows a significant incompatibility with sustainability principles due to its reliance on constant turnover and volume, whereas luxury fashion demonstrates greater alignment with these principles, although transparency gaps and risks of greenwashing persist. At the same time, a gap is identified between consumers' environmental awareness and their actual purchasing decisions.

In this context, ESG appears conditioned by the production and consumption dynamics it seeks to correct, which calls into question its transformative capacity in the absence of structural changes in both dimensions.

Key words: ESG, Fashion industry, Fast fashion, Luxury fashion, Consumer behaviour, Business models

Tabla de contenido

Capítulo 1. Introducción *5*

1.1 Contextualización y relevancia del tema **5**

1.2 Objetivos del trabajo **5**

1.3 Metodología **6**

1.4 Estructura del trabajo **6**

Capítulo 2. La industria de la moda: origen, evolución e impacto estructural *8*

2.1 Origen histórico de la moda y transformación industrial **8**

2.2 Del modelo artesanal al *fast fashion* globalizado **9**

2.3 Impacto ambiental del sector textil **10**

2.3.1 Consumo de agua 10

2.3.2 Emisiones de gases de efecto invernadero 11

2.3.3 Transporte y globalización de la cadena de suministro 12

2.3.4 Residuos textiles y contaminación por micro plásticos 13

2.4 Impacto social y condiciones laborales en la cadena de suministro **15**

2.4.1 Seguridad y salud laboral: El precedente de Rana Plaza **15**

2.4.2 El reto de la remuneración: salario mínimo frente a salario digno **15**

2.4.3 Trabajo infantil y forzado en los eslabones profundos **16**

2.4.4 Transparencia y límites de la debida diligencia **16**

2.5 La lógica productiva lineal: producir-consumir-desechar **16**

Capítulo 3. El paradigma ESG: evolución, fundamentos y marco regulatorio *18*

3.1 Origen y evolución del paradigma ESG **18**

3.2 Diferencias entre Corporate Social Responsability (CSR) y ESG **19**

3.3 Economía lineal versus economía circular **20**

3.3.1 Limitaciones Estratégicas del Modelo de Economía Lineal 20

3.3.2 El Modelo Circular: Restauración y Diseño Sistémico 22

3.3.3 Estrategias de Transición y Jerarquía de Valor (10R) **23**

3.4 Regulación europea: CSRD, ESRS y exigencias al sector textil **24**

3.5 Tensiones conceptuales y críticas al paradigma ESG **25**

Capítulo 4: El reto estructural del ESG en la industria de la moda *27*

4.1 Ritmo de producción y rotación del producto: *fast fashion* frente a *luxury fashion* . **27**

4.2 Escala, volumen y presión competitiva en la creación de valor **28**

4.3 La tensión entre precio, costes reales y sostenibilidad **30**

4.4 Los límites del ESG ante modelos de negocio con incentivos opuestos **31**

Capítulo 5. Modelos de negocio en tensión *33*

5.1 Análisis de casos empresariales **33**

5.1.1 Shein como expresión del *fast fashion* 33

5.1.2 Inditex y la adaptación del *fast fashion* a los criterios ESG 34

5.1.3 Stella McCartney y la integración del ESG en el *luxury fashion* 35

5.2 Comparación estructural entre modelos 36

Capítulo 6. El rol del consumidor en la viabilidad del paradigma ESG *38*
6.1 El consumidor como agente de cambio.....**38**
6.2 La paradoja del consumo sostenible.....**38**
6.3 Análisis empírico: resultados de la encuesta..... *39*
Capítulo 7. Conclusiones..... *43*
Capítulo 8. Referencias *47*

Índice de Figuras

1. Figura 1: Brecha entre sostenibilidad declarada y comportamiento de compra por grupos de edad.

Capítulo 1. Introducción

1.1 Contextualización y relevancia del tema

Hoy en día la industria de la moda ocupa una posición destacada dentro de la economía global, por la capacidad que tiene para generar actividad económica y por su presencia en mercados internacionales. El desarrollo del fast fashion ha acelerado los ciclos de producción y consumo, favoreciendo un modelo basado en la rápida renovación de productos y en el uso intensivo de recursos a lo largo de toda la cadena, desde la fabricación hasta el desecho.

De forma paralela, los criterios Environmental, Social and Governance (ESG), se han afianzado como referencia para poder valorar cómo funcionan las empresas no solo desde el punto de vista financiero. Sin embargo, aplicar estos criterios en el sector de la moda no es fácil, ya que entra en tensión con la dinámica del mercado y con los patrones de consumo predominantes en este sector.

1.2 Objetivos del trabajo

El objetivo principal de este trabajo es analizar como de viable es el paradigma ESG en la industria de la moda, identificando las tensiones que existen entre la sostenibilidad, el modelo de negocio y el comportamiento del consumidor.

Para ello, se plantean las siguientes líneas de análisis:

- La evolución histórica de la industria de la moda y su transformación hacia modelos globalizados de producción.
- El análisis de los principales impactos ambientales y sociales asociados al sector textil.
- La comparación entre los modelos de fast fashion y luxury fashion en términos de sostenibilidad y estructura productiva.
- El estudio del papel del consumidor como agente de cambio dentro del paradigma ESG.

Asimismo, se incorporan tres casos empresariales representativos que permiten ilustrar la aplicación práctica de este modelo en el sector.

1.3 Metodología

La metodología empleada es de carácter cualitativo, basada en el análisis de fuentes secundarias, incluyendo literatura académica, informes institucionales y documentos sectoriales relacionados con la industria de la moda, la sostenibilidad y los criterios ESG.

El trabajo comprende tanto un enfoque teórico como un análisis comparado entre distintos modelos de negocio, en este caso entre *fast fashion y luxury fashion*. El fin es identificar las diferencias principales en términos de su impacto y grado de integración de los criterios ESG.

Además, se incorpora un análisis específico del comportamiento del consumidor como parte central del estudio para poder evaluar cuál es su verdadero papel en la aplicación de los criterios ESG en el sector. Este análisis consiste en la revisión de literatura y en la realización de una encuesta propia, que permite explorar la relación entre percepción y comportamiento del consumidor en el mundo de la moda.

1.4 Estructura del trabajo

La investigación se estructura en siete capítulos. Después de esta introducción el capítulo dos analiza la evolución histórica de la industria de la moda, su transformación hacia modelos globalizados y los impactos medioambientales y sociales que generan este sector.
El tercer capítulo gira en torno al marco ESG, desde su evolución hasta sus fundamentos conceptuales, el contexto regulatorio en el que se desarrolla y cuáles son sus limitaciones.

El capítulo cuatro integra el ESG en la industria de la moda, examinando las diferencias entre los modelos del *fast fashion y el luxury fashion* desde el punto de vista de la sostenibilidad.

El capítulo cinco se dedica al análisis de tres casos empresariales, concretamente Shein, Inditex y Stella McCartney. El objetivo es mostrar cómo se aplican los criterios ESG en la práctica, y comparar sus distintos enfoques en el sector de la moda.

Por último, el sexto capítulo se centra en el papel del consumidor dentro de la sostenibilidad de la industria de la moda. Para ello se combina tanto un análisis teórico

como los resultados de una encuesta propia realizada. El estudio finaliza con el capítulo siete, dedicado a las conclusiones.

Capítulo 2. La industria de la moda: origen, evolución e impacto estructural

En este capítulo se va a examinar la evolución de la industria de la moda hasta llegar a consolidarse como una industria global altamente industrializada. También se va a analizar la transición desde los modelos artesanales a lo que hoy conocemos como *fast fashion*, caracterizado por su producción acelerada y la deslocalización, y cuáles son los impactos ambientales y sociales que genera. Por último, se va a abordar el agotamiento del modelo lineal junto con la necesidad de integrar criterios de sostenibilidad.

2.1 Origen histórico de la moda y transformación industrial

El concepto de moda, conocido como el cambio periódico y continuado de vestimenta destinado a consolidar sistemas de privilegio, distinción y diferenciación social, comenzó en el siglo XIV (Andrespert, 2020; Martín-Cabello, 2016), ya que antes de este periodo la ropa cumplía una función principalmente utilitaria de protección contra factores como la lluvia o el frío (Andrespert, 2020). Con el tiempo el vestido fue adquiriendo una carácter más estético ya que fue reflejando el carácter y el gusto del portador, convirtiéndose por tanto en un adorno sujeto a cánones artísticos y sociales (Andrespert, 2020; Martín-Cabello, 2016).

Durante la época del renacimiento (siglos XV y XVI) se produjo un cambio social clave: aumentó la producción artesanal y el poder adquisitivo de los comerciantes y artesanos, por lo que esto permitió que una clase media y alta más amplia se interesara por la vestimenta como símbolo de pertenencia y prestigio social (Martín-Cabello, 2016). Más adelante, durante el absolutismo (siglos XVII y XVIII) la moda se convirtió en un instrumento de poder y pompa regulado en las cortes reales; ya que el lujo extremo servía para visibilizar la jerarquía política (Martín-Cabello, 2016).

La verdadera transformación estructural hacia un modelo industrial se dio con la Revolución Industrial (1760-1840), marcando el cambio entre una producción artesanal doméstica a una industria muy mecanizada en fábricas impulsada por el deseo de reducir costes y maximizar beneficios (Cartwright, 2023). Varios inventos tecnológicos catalizaron este cambio:

i. la lanzadera volante (John Kay, 1733), que aceleró drásticamente el proceso de tejido;
ii. la hiladora Jenny (James Hargreaves, 1764), permitiendo hilar múltiples hilos simultáneamente reduciendo por tanto la necesidad de mano de obra calificada; y por último
iii. el telar mecánico (Edmund Cartwright, 1785), que automatizó el tejido utilizando primero energía hidráulica y luego vapor (Cartwright,2023).

Más adelante, el mundo se revolucionó con la invención de la máquina de coser (Elias Howe, 1844), que logró confeccionar prendas en una fracción del tiempo que se requería manualmente. En el siglo XX esta capacidad de producción masiva se complementó con el desarrollo de tallas estandarizadas, permitiendo el auge del prêt-à-porter y poniendo fin al predominio exclusivo de la ropa hecha a medida para las élites (Cartwright, 2023; Martín-Cabello, 2016). Por tanto, la moda dejó de ser un fenómeno artesanal de nicho para convertirse en una industria global estandarizada.

2.2 Del modelo artesanal al *fast fashion* globalizado

La tradición hacia el sistema contemporáneo de la moda tuvo un hito fundamental en el siglo XIX con Charles Frederick Worth, considerado como el padre de la Alta Costura, ya que transformó al modisto en un artista moderno e introdujo las etiquetas de marca (Beltran-Rubio, 2018, secciones "Charles Frederick Worth" y "marquillas"). Sin embargo, la verdadera democratización real del sector se llevó a cabo en el siglo XX con la expansión del prêt-à-porter, facilitada por la creación de un sistema de tallas estandarizadas, como ya mencioné anteriormente, entre 1939 y 1940, permitiendo la fabricación en serie (Martín-Cabello, 2016).

A finales del siglo XX surgió el paradigma del *fast fashion,* también conocido como moda pronta, un término que se popularizó en 1989 para describir la capacidad de marcas como Zara de llevar los diseños de la pasarela al consumidor en tan solo 15 días (Wikipedia,2025). Este modelo se basa en la producción masiva a bajo coste, donde se prioriza la capacidad productiva sobre la calidad (Bru Andreu, 2020; Chugchilán & Rivera, 2025).

La consolidación de este sistema se ha dado gracias a la globalización y la deslocalización industrial, trasladando la fabricación a países con menores costes laborales, sobre todo en Asia y en el norte de África (Bru Andreu, 2020; Mateo Pagán, 2024). Empresas líderes como Industria de Diseño Textil, S.A. ("Inditex") han logrado gestionar esta complejidad integrando tecnologías avanzadas como el RFID, el big data y la Inteligencia Artificial, permitiendo así una sincronización total entre la demanda en tiempo real y la producción global (Lara Bueno, 2025).

2.3 Impacto ambiental del sector textil

La industria de la moda se ha consolidado como uno de los sectores productivos con mayor huella ecológica, siendo la responsable del 10% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero, además del 20% de las aguas residuales industriales a nivel mundial (Chugchilán & Rivera, 2025; Mateo Pagán, 2024; Parlamento Europeo,2020). Este impacto es sistemático y ocurre a lo largo de todo el ciclo de vida del producto, desde el momento en que se obtiene la fibra hasta su desecho final. El modelo conocido como *fast fashion* ha incrementado esta crisis ya que se ha duplicado la producción de ropa entre 2000 y 2014, promoviendo una cultura de "usar y tirar", ya que la ropa se mantiene la mitad del tiempo que hace dos décadas (Baillon et al., 2021; Wikipedia, 2025).

2.3.1 Consumo de agua

Actualmente, la industria textil se posiciona como uno de los sectores más intensivos en consumo de agua a nivel mundial, siendo responsable de unos 93.000 millones de metros cúbicos de extracción anual (Andrade Ascencio et al., 2022). Esta cifra representa alrededor del 4% del agua dulce que está destinada a uso industrial en la tierra, generando por tanto una presión crítica en el contexto actual de la crisis climática (Jaurrieta y Gusmaroli, 2025).

El impacto hídrico se concentra de manera desproporcionada en la fase inicial de ciclo de vida del producto. En el caso de la producción de fibras de origen agrario, más del 99% de la huella hídrica se genera en la fase de cultivo de la fibra (Fundación Botín et al., s.f.). En el caso del algodón, este destaca por su alta demanda, por tanto, requiere entre 10.000 y 15.000 litros de agua para producir únicamente 1kg de material (Jaurrieta y Gusmaroli, 2025). Si se traduce a productos finales, fabricar una única camiseta de algodón consume

unos 2.700 litros de agua, lo equivalente a lo que bebe una persona en dos años y medio, mientras que unos pantalones pueden llegar a superar los 10.000 litros (Parlamento Europeo, 2025; Jaurrieta y Gusmaroli, 2025).

Por otro lado, una vez en la fábrica, los llamados "procesos húmedos" (teñido, estampado y acabado), concentran el 85% del consumo industrial del sector. Solo el proceso de teñido utiliza cada año, a nivel global, unos 5.000 millones de litros de agua para disolver y fijar los pigmentos en los tejidos (Jaurrieta & Gusmaroli, 2025).

Para poder cuantificar el impacto se usa el indicador de huella hídrica, que ayuda a distinguir entre el agua verde (lluvia), el agua azul (recursos superficiales) y el agua gris (volumen necesario para poder diluir la contaminación química) (Fundación Botín et al., s.f.). El problema es que, con la llegada del fenómeno *fast fashion*, este escenario se ha visto agravado al duplicar la producción de las prendas en apenas unos quince años. Esto promueve un modelo de consumo acelerado que ignora la capacidad de regeneración que tienen los acuíferos (Andrade Ascencio et al., 2022). A nivel europeo, España se sitúa como el quinto país con mayor huella hídrica por consumo textil, con alrededor de 678.963 litros por persona (Jaurrieta & Gusmaroli, 2025).

Sin embargo, la industria ha comenzado a adoptar alternativas de menor impacto, como usar algodón orgánico, que reduce el consumo de "agua azul" en un 91% frente al algodón convencional, o fibras celulósicas como es el Lyocell, ya que su proceso de fabricación requiere menos de la mitad de agua que requiere el algodón tradicional (Friendtex, 2025; Fundación Botín et al., s.f.).

2.3.2 Emisiones de gases de efecto invernadero

El consumo de productos textiles en la Unión Europea es considerado como la quinta área de consumo con mayor contribución a las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) (European Commission, s.f.). Según informes recientes, las compras de textiles en la Unión Europea generaron en 2022 una media de 355 kg de emisiones de CO_2 por persona. El equivalente de esta cifra sería recorrer aproximadamente 1.800 km en un coche de gasolina estándar (Parlamento Europeo, 2025). Por ello, el sector textil se sitúa detrás de ámbitos básicos como son la alimentación, la vivienda o la movilidad en términos de impacto climático (European Commission, s.f.).

Dentro de la cadena de valor, la selección de materiales influye de manera directa en la huella de carbono final (Parlamento Europeo, 2025). El uso de algodón orgánico ayuda a reducir en torno a un 46% de las emisiones de GEI, frente al algodón convencional, porque su cultivo requiere un 62% de energía primaria además de no utilizar fertilizantes químicos sintéticos (Friendtex, 2025). Se ha estimado que si todos los terrenos agrícolas en Europa aplicaran principios de agricultura orgánica, las emisiones agrarias relacionadas con estas materias primas disminuirían entre un 40% y 50% para 2050 (Friendtex, 2025).

Para poder mitigar este impacto, la estrategia de la UE para textiles sostenibles y circulares sugiere un cambio de modelo que alargue la vida útil de la prendas y fomente el reciclaje de fibra a fibra (European Commission, s.f.). Estas medidas constituyen elementos clave para poder alcanzar el objetivo de neutralidad climática en 2050, año en el que la industria textil deberá haber reducido sus emisiones al nivel más bajo posible para que puedan ser compensadas mediante sumideros de carbono (Parlamento Europeo, 2025; Confebask, 2020).

2.3.3 Transporte y globalización de la cadena de suministro

La industria textil actual funciona a través de un modelo de producción fragmentado a escala global en el que las distintas fases de la cadena, desde la fase del diseño hasta la confección se reparten entre varios países para poder reducir costes y acortar los plazos (Guamán y Luque González, 2018, p. 398). Este proceso ha consolidado las denominadas Cadenas de Valor Mundiales (CVM), que son estructuras complejas mediante las cuáles las empresas líderes coordinan redes de proveedores deslocalizados, ubicados en regiones con menores costes laborales, como Asia y el norte de África (Guamán y Luque González, 2018; Núñez Carballosa, 2019).

En este contexto, el transporte y la logística se han convertido tanto en elementos centrales de la cadena de valor como en una fuente relevante de impacto ambiental.

Lo primero a destacar es que predomina el transporte marítimo, ya que esta modalidad concentra más del 80% del comercio mundial por volumen y alrededor del 70% por valor (Guamán y Luque González, 2018). La grandes empresas se apoyan en economías de escala mediante el uso de buques portacontenedores para poder reducir el coste unitario

por prenda transportada desde los centros de producción transoceánicos (Guamán y Luque González, 2018).

Además, en *fast fashion*, el factor time to market, que es la rapidez con la que un producto pasa de su diseño hasta el punto de venta, adquiere una gran importancia. Para aquellas prendas que tienen un alto componente de moda que tienen que llegar a las tiendas con gran rapidez, a veces en tres semanas desde que se diseñan, las empresas tienden a recurrir cada vez más al transporte aéreo, aunque esto implica mayores costes y una huella ambiental más elevada (Escalona Orcao y Ramos Pérez, 2014; Núñez Carballosa, 2019).

Este modelo produce importantes externalidades ambientales y se calcula que la industria de la moda es responsable de aproximadamente el 10% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero. Esto en gran parte se debe a las largas distancias que recorren tanto las materias primas como los productos ya terminados a lo largo de la cadena de suministro (Núñez Carballosa, 2019).

Como respuesta a este problema, debido a la necesidad de mayor agilidad y sostenibilidad, el sector textil muestra una tendencia hacia la relocalización, también conocida como *nearshoring* (Núñez Carballosa, 2019). Lo que se busca con este movimiento es acercar la producción, en el caso de España hacia polos productivos en España, Portugal, Turquía o Marruecos, para poder reducir los plazos de entrega y riesgos logísticos (Núñez Carballosa, 2019).

2.3.4 Residuos textiles y contaminación por micro plásticos

La gestión de los residuos textiles se ha convertido en uno de los principales retos ambientales para la industria de la moda. En la UE se estima que cada año se desechan unas 5 millones de toneladas de prendas de vestir y calzado, el equivalente a 12kg por persona (European Commission, s.f.). De este volumen menos del 1% se acaba reciclando para producir fibras nuevas, mientras que el resto termina en vertederos o se incinera (European Commission, s.f.). A modo de ejemplo, en Latinoamérica la Estrategia de Economía Circular para Textiles de Chile avisa que las fibras sintéticas tardan hasta 200 años en degradarse y liberan sustancias tóxicas que contaminan los suelos y acuíferos (Confebask, 2020, p. 10).

Uno de los impactos es la contaminación por micro plásticos, que son partículas sintéticas de unos 5mm o más que además no son biodegradables (Aitex, s.f.). La industria textil es responsable de aproximadamente el 35% de los micro plásticos primarios que son liberados en el medio ambiente a nivel global (European Commission, 2023).

Esta liberación se produce en dos momentos:

a) El primero es el proceso industrial, ya que la fricción abrasiva durante los procesos textiles genera efluentes con una gran concentración de micropartículas, cuya eliminación es compleja para los sistemas convencionales de depuración (Bonnail et al., 2025; Jaurrieta y Gusmaroli, 2025).
b) En segundo lugar, la liberación de micro plásticos también se produce durante la fase de uso de las prendas, y se estima que un único lavado en casa de ropa sintética puede liberar hasta 700.000 microfibras, muchas de las cuales terminan en el ecosistema marino porque las plantas depuradoras urbanas no pueden retenerlas completamente (Napper & Thompson, 2016).

Es relevante señalar que usar fibras recicladas no soluciona completamente el problema, ya que diversas investigaciones señalan que el poliéster reciclado puede llegar a liberar más micro plástico que el poliéster virgen, debido a que los procesos de reciclaje mecánico someten al polímero a degradación térmica y cizallamiento, debilitando y acortando las cadenas poliméricas, reduciendo su resistencia mecánica (Akyildiz et al., 2024, p. 7).

Estos contaminantes se bioacumulan a lo largo de la cadena trófica, alterando el metabolismo de la fauna marina y generando posibles riesgos para la salud humana (Belalcázar Sarasty, 2024; Reyna Barbadillos, 2019). Se estima que una persona podría llegar a ingerir semanalmente miles de partículas de plástico únicamente a través del agua potable (Reyna Barbadillos, 2019). En este contexto, la estrategia de la UE para Textiles Sostenibles y Circulares plantea que en 2030 se establezcan requisitos de carácter obligatorio de ecodiseño, orientados a reducir la liberación involuntaria de microfibras textiles (ECODES, 2024).

2.4 Impacto social y condiciones laborales en la cadena de suministro

La industria de la moda globalizada se sustenta en Cadenas de Valor Mundiales (CVM), que se caracterizan por tener una estructura fragmentada y deslocalizada, donde como ya mencioné en otro apartado, las fases de producción se reparten entre varios países para así optimizar los costes (Guamán y Luque González, 2018, p. 398). Esta estructura ha dado lugar a una asimetría de poder entre las empresas líderes que coordinan la cadena de valor y los proveedores locales, ubicados en la mayoría de los casos en economías emergentes (Guamán y Luque González, 2018). Según Choi (2023), esta dinámica puede derivar en una "carrera hacia el abismo", también llamada *race to the bottom*, donde los países compiten por atraer inversión extranjera ofreciendo estándares laborales y sociales cada vez más bajos. En este contexto, se estima que alrededor del 94% de la fuerza de trabajo en estas cadenas globales permanece oculta o indirectamente vinculada a las empresas principales, dificultando considerablemente la supervisión efectiva de las condiciones laborales (Guamán & Luque González, 2018, p. 396).

2.4.1 Seguridad y salud laboral: El precedente de Rana Plaza

Uno de los principales riesgos sociales en el sector textil es la ausencia de estándares adecuados de seguridad en las instalaciones de producción (Ayuso, 2024). El derrumbe del edificio de Rana Plaza en Bangladesh en 2013 que causó la muerte de más de 1.100 personas puso en evidencia las condiciones precarias en las que se encuentran muchas fábricas y cómo los objetivos de producción suelen imponerse por encima de la seguridad de las trabajadoras (Ayuso, 2024, p. 4; Choi, 2023). A pesar de ello, Ayuso (2024) indica que los problemas no se reducen a la seguridad estructural de las fábricas, sino que en la fase de producción de fibras naturales se concentran también muchos riesgos sociales, entre ellos la exposición de los trabajadores a sustancias químicas tóxicas que se usan en los procesos de teñido y acabado, afectando a la salud de los trabajadores.

2.4.2 El reto de la remuneración: salario mínimo frente a salario digno

En la industria textil existe una brecha muy significante entre los salarios mínimos legales y los ingresos necesarios para cubrir adecuadamente las necesidades básicas de los trabajadores y sus familias, como alimentación, vivienda, salud o educación (Babinski,

2019). En países productores clave como por ejemplo Bangladesh, el salario mínimo solo cubre el 14% de los gastos de subsistencia, por lo que la gran mayoría de la fuerza laboral se encuentra por debajo del umbral de la pobreza (Choi, 2023). La insuficiencia salarial obliga a los trabajadores a que dependan de jornadas laborales excesivas y de horas extras que son obligatorias, para poder subsistir (Choi, 2023).

2.4.3 Trabajo infantil y forzado en los eslabones profundos

A pesar de que existen marcos regulatorios internacionales, el trabajo infantil persiste de manera oculta en la industria (Ayuso, 2024, p.11). La complejidad de las cadenas de valor junto con el elevado grado de subcontratación informal favorece a que menores de edad trabajen en los talleres que quedan fuera de inspecciones oficiales (Ayuso, 2024; Choi, 2023). Varios informes del sector establecen que la fase de producción de fibras naturales ocupa más del 50% de los riesgos identificados de trabajo infantil y trabajo forzoso, sobre todo en las comunidades más vulnerables y en población migrante (Ayuso, 2024, p. 5-6).

2.4.4 Transparencia y límites de la debida diligencia

Finalmente, autores como Zeitler y Schwarkopf (2025) identifican una falta de conexión entre los compromisos públicos de los derechos humanos de las marcas y la práctica real de las auditorías en las fábricas (Zeitler y Schwarkopf, 2025). Además, Babinski (2019) advierte que hay empresas que solo informan sobre su visión y los objetivos corporativos, mientras que omiten datos sobre la supervisión de sus proveedores, derivando en prácticas de greenwashing social (Babinski, 2019, p. 46). El problema es que la ausencia de información detallada favorece a que la impunidad se mantenga a lo largo de los distintos eslabones que conforman la cadena de suministro global (Guamán y Luque González, 2018, p. 393-395).

2.5 La lógica productiva lineal: producir-consumir-desechar

En la industria de la moda actual el sistema que predomina es el Modelo de Economía Lineal (MEL), definido por la secuencia extraer-fabricar-consumir-eliminar, también entendido desde el enfoque denominado “de la cuna a la tumba” *(cradle to grave)* (EASAC, 2015, p.3; Jiménez Herrero, 2024). Este paradigma parte de la premisa

equivocada de que los recursos naturales nunca se agotan y de que el medio ambiente puede absorber sin ningún tipo de limite los residuos generados (Jiménez Herrero, 2024, pp. 1-2). En la práctica, esta lógica ha impulsado una intensificación de los ritmos de producción y consumo en la industria de la moda, hasta el punto en el que el consumo de prendas se duplicó entre el año 2000 y 2015 (Repositorio Comillas, 2020, p. 12).

Sin embargo, este aumento en el volumen de producción contrasta con una posterior ineficiencia durante la fase de uso. A nivel global la tasa de uso de las prendas ha disminuido en un 36% favoreciendo a aquellos patrones de consumo marcados por la rápida sustitución de ropa, que se mantiene en uso durante la mitad de tiempo que hace dos décadas (Repositorio Comillas, 2020, p.16). Como consecuencia, el sector genera una elevada "mochila ecológica", que significa que menos del 1% de los materiales que se utilizan en la industria se reciclan para producir nuevas fibras, mientras que la mayoría de las prendas acaban incinerándose o en vertederos (ECODES, 2024, p. 7).

El progresivo agotamiento de este modelo lineal basado en una lógica de crecimiento ilimitado del volumen de ventas evidencia una crisis de sostenibilidad de carácter estructural, obligando al sector a replantear sus marcos de gestión y la estrategia empresarial (Jiménez Herrero, 2024). En este contexto, las empresas se enfrentan a la necesidad de incorporar de manera sistemática los impactos ambientales y sociales en sus procesos de decisión, superando una visión que se centraba exclusivamente en la rentabilidad a corto plazo. Esta transformación requiere nuevos instrumentos de evaluación y transparencia, permitiendo evaluar la actuación corporativa desde un punto de vista más amplio de responsabilidad y gobernanza (Babinski, 2019), emergiendo por tanto el paradigma ESG como referencia para evaluar y orientar la actuación de las empresas del sector.

Capítulo 3. El paradigma ESG: evolución, fundamentos y marco regulatorio

El paradigma ESG se ha consolidado durante los últimos años como un marco de referencia central para evaluar la sostenibilidad y la responsabilidad empresarial, adquiriendo una especial relevancia en la industria de la moda debido a su elevado impacto ambiental, social y reputacional (Arduini, et al., 2024). Este sector se enfrenta a una creciente presión regulatoria, financiera y social para poder integrar criterios ambientales, sociales y de buen gobierno en sus modelos de negocio, tanto en los procesos productivos como en la gestión de sus cadenas de suministro.

Además, la incorporación de criterios ESG en el mundo de la moda no responde únicamente a exigencias normativas o a estrategias corporativas, sino que además está vinculada a la percepción del consumidor y la reputación de las marcas. Diversos estudios sugieren que el impacto del desempeño ESG en la reputación de las marcas no se produce de manera automática, sino que depende de cómo el consumidor interpreta y evalúa esas actuaciones (Yu et al., 2023). El paradigma ESG nos ayuda a analizar las tensiones que existen entre sostenibilidad, modelos de negocio y comportamiento del consumidor, sirviendo como marco analítico para comparar las respuestas del *fast fashion* y del *luxury fashion* ante los desafíos actuales del sector.

3.1 Origen y evolución del paradigma ESG

El paradigma ESG tiene su origen en la evolución histórica de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), concepto que comenzó a desarrollarse a mediados del siglo XX. En 1953 el economista Howard R. Bowen planteó una de las primeras formulaciones ya que cuestionó qué responsabilidades tienen las empresas frente a la sociedad que les permite operar. Bowen definió la responsabilidad social empresarial como el conjunto de políticas y prácticas orientadas a alinearse con los valores y objetivos sociales (Grant Thornton Argentina, 2023; Ballesteros et al., 2021). Más adelante este enfoque se organizó de manera estructurada a través de la Teoría de la Pirámide de Caroll, que distingue cuatro niveles de responsabilidad empresarial: económica, legal, ética y filantrópica (Carroll, 1991). Esta propuesta ayudó a ordenar conceptual las distintas dimensiones del

compromiso social corporativo y asentó una base teórica para los desarrollos posteriores vinculados al ESG.

A finales del siglo XX el enfoque evolucionó desde una gestión filantrópica hasta una integración estratégica (Ballesteros et al., 2021). Un hito fundamental fue la formulación de la Teoría de los Stakeholders de Freeman (1984), que sostiene que el éxito corporativo a largo plazo depende de la creación de valor para todos los grupos que de alguna manera se ven afectados por la empresa y no solo para los accionistas (Stewart, 2025; Xu, 2023). Además, el concepto de *"Triple Bottom Line"* reforzó la necesidad de evaluar el desempeño organizacional considerando de manera simultánea las dimensiones económica, social y medioambiental (Elkington, 1998). La consolidación técnica del acrónimo ESG se llevó a cabo en 2004 con el informe *"Who Cares Wins*" que supuso un cambio relevante ya que el debate dejó de centrarse solo en la dimensión ética de la empresa y pasó a centrarse también en la gestión del riesgo y la generación de valor financiero (International Finance Corporation, 2004; Stewart, 2025). Este enfoque se vio reforzado en 2006 con la creación de los Principios para la Inversión Responsable (PRI), que hoy en día nos sirven de guía para las decisiones de inversión de muchas instituciones financieras en todo el mundo (Grant Thornton Argentina, 2023).

Hoy en día el concepto del ESG está ampliamente institucionalizado y forma parte de la estrategia empresarial de las empresas, impulsado en gran medida por marcos regulatorios que exigen información que sea medible y comparable sobre el desempeño ambiental, social y de gobernanza (Ballesteros et al., 2021). En 2015 el proceso se intensificó con la aprobación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), cuyo fin es actuar como referencia global para vincular la actividad empresarial con los principales retos de sostenibilidad a nivel internacional (Annesi et al., 2025; Ballesteros et al., 2021).

3.2 Diferencias entre *Corporate Social Responsibility* (CSR) y ESG

La literatura reciente ha profundizado en la delimitación conceptual entre la RSC y el paradigma ESG, señalando que, aunque ambos enfoques compartan una preocupación por la sostenibilidad empresarial, responden a lógicas distintas. Mientras que la RSC se ha configurado históricamente como un marco amplio y, en gran medida, voluntario orientado a integrar consideraciones sociales y éticas en la cultura organizativa, el

enfoque ESG introduce una dimensión más estructurada y cuantificable, vinculada a métricas estandarizadas y a la evaluación por parte de los mercados financieros (Kazmierczak, 2022). En este sentido, algunos autores plantean que el ESG no constituye una ruptura con la RSC, sino una evolución hacia un modelo más orientado a la medición, la transparencia y la rendición de cuentas ante inversores y reguladores, aunque persisten debates acerca de si este desplazamiento implica una transformación sustantiva o una reformulación estratégica del discurso corporativo en materia de sostenibilidad (Zervoudi et al., 2025).

3.3 Economía lineal versus economía circular

Tras haber analizado la lógica productiva lineal en el apartado 2.5, que es la predominante en el mundo de la moda, es indispensable contrastarla con el modelo de Economía Circular (EC). La comparativa no es solo teórica, sino que también representa el cambio de paradigma sistémico necesario para que las empresas cumplan con los criterios ESG, buscando desvincular el crecimiento económico del consumo de recursos finitos (Prosostenible, 2025; Rizos et al., 2017).

3.3.1 Limitaciones Estratégicas del Modelo de Economía Lineal

Tras haber analizado la lógica de "producir-consumir-desechar" en el capítulo 2, es necesario profundizar en las deficiencias dentro de la estructura de la Economía Lineal (MEL) que han llevado a su agotamiento (Skawińska y Zalewski, 2021). Este paradigma, que se fundamenta en la extracción continua de recursos finitos, ha generado distintos riesgos y responsabilidades que ponen en cuestión la solvencia de las organizaciones dentro del marco actual de ESG (Hall, 2025; Sukopová y Vyrostková, 2025).

Las 4 principales limitaciones son las siguientes;

La primera es el crecimiento desvinculado de los ritmos biológicos. Una de las debilidades más grandes del MEL es la preferencia por recursos no renovables, como por ejemplo el petróleo, ya que su extracción no está limitada por factores como la radiación solar o los diversos tiempos de cultivo necesario (Kovacic, 2021). Esta lógica lineal acelera de manera artificial los procesos económicos y deja de lado los ciclos naturales de regeneración, lo que genera una desalineación insostenible entre el funcionamiento del sistema capitalista y el equilibrio ecológico (Kovacic, 2021). Por tanto, la dinámica de

crecimiento ilimitado muestra límites muy claros, hasta el punto de que la reducción material de la actividad económica aparece como una posibilidad cada vez más presente (Ecologistas en Acción y La Transicionera, 2019).

La segunda limitación es la opacidad financiera y externalización de costes, ya que el modelo lineal se sustenta en un llamado "truco contable" según diversos autores, donde los precios de los productos parecen bajos ya que los costes más elevados, como la gestión de residuos, no los pagan los productores ni consumidores, sino que se transfieren a la sociedad y a generaciones futuras (Hall, 2025). Este sistema facilita la acumulación de beneficios aparentes mientras crecen pasivos ocultos, planteando serias dudas sobre la solvencia real del modelo cuando se aplican principios de contabilidad de costes totales (Hall, 2025; Skawińska & Zalewski, 2021).

En tercer lugar, la vulnerabilidad ante los riesgos de suministro y mercado. Todas aquellas empresas que mantienen prácticas lineales se enfrentan a una "amenaza lineal", caracterizada por la escasez de materias primas primarias y una alta volatilidad de los precios (Circle Economy *et al.*, 2018). El aumento continuado del consumo junto con la sobre extracción de recursos vírgenes, amplificados por el cambio climático, conlleva que los materiales sean cada vez más caros o incluso que no estén disponibles para la producción (Circle Economy, 2025). La dependencia en recursos no renovables genera inestabilidad económica que puede llegar a derivar en interrupciones críticas de las cadenas de suministro globales (Circle Economy, 2025; Sukopová & Vyrostková, 2025).

Por último, la desventaja competitiva y presión de los grupos de interés, teniendo en cuenta que el agotamiento del modelo lineal sitúa a las empresas en una posición de desventaja frente a los competidores que deciden adoptar modelo circulares (Sukopová & Vyrostková, 2025). Actualmente existe una presión por parte de los inversores y reguladores para mejorar las políticas ambientales, ya que el activismo de los stakeholders puede impactar de manera directa en el valor de la marca y llegar a limitar futuras oportunidades de negocio (Circle Economy *et al.*, 2018).

3.3.2 El Modelo Circular: Restauración y Diseño Sistémico

Frente al agotamiento del modelo lineal, la EC se presenta como una alternativa que busca cambiar por completo los procesos de producción y consumo (Rizos *et al.*, 2017). Según la definición de la Ellen MacArthur Foundation (2023), este modelo plantea un sistema industrial que es restaurativo o regenerativo por intención y diseño, cuyo objetivo principal es desvincular el crecimiento económico del consumo de recursos finitos (Lache Jejen et al., 2026).

Los fundamentos para este modelo se estructuran en los siguientes pilares;

Primero encontramos restauración versus regeneración, ya que es muy importante poder distinguir entre estos dos conceptos dentro del diseño circular. La restauración conlleva revertir daños para volver a un estado inicial y por otro lado la regeneración busca que el sistema evolucione y mejore las condiciones del entorno (Morseletto, 2020). Este punto de vista permite que las actividades humanas copien los ciclos de la naturaleza, donde la noción de residuo desaparece para convertirse en "comida" o nutriente para un nuevo proceso (Lobato Gago, 2017).

En segundo lugar, el ecodiseño como eje preventivo, ya que a diferencia del modelo lineal que actúa al final de la vida útil, la EC se fundamenta en un diseño sistémico que ayuda a prevenir hasta el 80% de los impactos ambientales de un producto antes de que se lleve a cabo su fabricación (Manrique López & Herrera Jaramillo, 2023). Este diseño consta de tres principios, eliminar la contaminación desde el origen, mantener los materiales y los productos en uso durante el mayor tiempo posible y regenerar los sistemas naturales (MITECO, 2020; Prosostenible, 2025).

El tercer pilar se trata de los dos metabolismos: ciclos biológicos y técnicos. El enfoque de diseño sistemático estructura el flujo de materiales en dos grandes circuitos con el fin de poder evitar la pérdida de valor a lo largo del proceso productivo (Lobato Gago, 2017). Por un lado, tenemos el ciclo biológico, que está formado por materiales que pueden reintegrarse de manera segura en la biosfera y ser absorbidos por los procesos naturales después de su utilización (Sukopová & Vyrostková, 2025). Por otro lado, el ciclo técnico, formado por materiales de carácter duradero, como es el caso de metales o plásticos, que tienen que mantenerse dentro de circuitos cerrados mediante estrategias como la reutilización o el mantenimiento, reduciendo al mínimo el recurso al reciclaje energético,

considerado como la última alternativa (Lobato Gago, 2017; Skawińska y Zalewski, 2021).

Por último, el valor estratégico y la resiliencia corporativa, ya que la adopción de un modelo circular no es únicamente una medida de mitigación ambiental, sino que es una estrategia para mejorar la eficiencia operativa y la competitividad (Geissdoerfer *et al.*, 2020). Cuando se integra la circularidad en la cadena de valor, las empresas reducen su exposición a la volatilidad de los precios de las materias primas, al tiempo que se ajustan a las exigencias de transparencia y gestión del riesgo, propias del marco actual de ESG (Arduini et al., 2024; Prosostenible, 2025).

3.3.3 Estrategias de Transición y Jerarquía de Valor (10R)

La transición hacia un modelo circular se lleva a cabo a través del llamado "marco de las R", un modelo jerárquico cuyo fin es ordenar las estrategias de gestión de recursos en función de su capacidad para conservar valor dentro del sistema y reducir la pérdida de recursos (Fornasari y Neri, 2022). A lo largo del tiempo el enfoque ha pasado de un modelo inicial de 3R hasta propuestas académicas más extensas que identifican hasta 10 estrategias. En este caso, se sitúan en los niveles superiores las opciones que mantienen un mayor valor en los productos y materiales, implicando a la vez un menor impacto ambiental y mayor eficiencia económica (Kirchherr et al., 2017; Reike et al., 2022).

Las 10 estrategias se dividen en tres bloques de intervención (Skawińska y Zalewski, 2021):

El primer bloque son los bucles cortos y preventivos (R0-R2), se orientan al diseño estratégico con el objetivo de evitar o limitar la incorporación de materias primas vírgenes en el sistema (Reike et al., 2022). En este grupo se incluyen las estrategias de Rechazar (R0) funciones que sean innecesarias o materiales peligrosos, Repensar (R1) el modelo de negocio hacia un modelo basado en servicios, como el alquiler de prendas y Reducir (R2) el uso de materiales y energía en la fabricación (Skawińska & Zalewski, 2021).

El segundo bloque son los bucles medios de extensión (R3-R6) que se orientan a alargar la vida útil de los productos y mantenerlos en uso el mayor tiempo posible (Reike et al., 2022). En este grupo se incluyen estrategias como la Reutilización (R3), mediante la cual

un producto pasa directamente a un nuevo consumidor; la Reparación (R4), que corrige fallos o averías; el Reacondicionamiento (R5)**,** destinado a actualizar o mejorar el bien; y la Remanufactura (R6)**,** proceso mediante el cual los productos se reconstruyen a partir de componentes usados, alcanzando niveles de calidad comparables a los de un producto nuevo (Skawińska & Zalewski, 2021).

Por último, los bucles largos de valorización (R7-R9), que actúan solo cuando el producto ha perdido su integridad física y utilidad original (Reike et al., 2022). Incluyen el Redestino (R7) de componentes para otorgarles nuevas funciones, el Reciclaje (R8) para recuperar materias primas secundarias, y la Recuperación energética (R9)**,** que consiste en la incineración de materiales no reciclables como última opción antes de su eliminación definitiva (Skawińska & Zalewski, 2021).

Al implementar esta jerarquía de valor las organizaciones del sector textil logran mitigar riesgos críticos de suministro y volatilidad, además de construir modelos de negocio resilientes alineados con las exigencias de gobernanza y transparencia que demanda el ESG (Arduini et al., 2024; Prosostenible, 2025).

3.4 Regulación europea: CSRD, ESRS y exigencias al sector textil

El marco regulatorio europeo ha cambiado de manera notable con el propósito de situar la información acerca de la sostenibilidad al mismo nivel que la información financiera, ofreciendo datos comparables y fiables para inversores y consumidores a través de la Directiva (UE) 2022/2464, también conocida como CSRD (EY, 2023; Plana-Erta, 2025). Esta directiva introduce como eje principal el principio de doble materialidad, que exige a la empresas informar tanto del impacto que sus actividades tienen en el medio ambiente y en la sociedad, como de los riesgos financieros que los factores de sostenibilidad pueden representar para la propia empresa (Forética, 2024; Plana-Erta, 2025). Para poder aplicar este sistema se han creado las Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad (ESRS), un conjunto de 12 estándares cuyo fin es estructurar la divulgación en torno a las 3 dimensiones, ambiental, social y de gobernanza (EY, 2023; Forética, 2024).

En el contexto de la moda, la estrategia de la UE para textiles sostenibles y circulares 2030 define la dirección para la transformación del sector (Observatorio del Textil y la

Moda, 2025). Esta transformación se apoya en el Reglamento (UE) 2024/1781 de Ecodiseño, exigiendo que los productos utilizados sean duraderos, reparables y reciclables, además de que se prohíbe la destrucción de prendas no vendidas (Lago Muñoz, 2024). De forma complementaria, la creación del Pasaporte Digital de Producto (DPP) será obligatoria para poder garantizar la trazabilidad de los materiales y la huella de carbono a lo largo de la cadena de valor (BlueCherry, 2025; Lago Muñoz, 2024). Además, se promueve la Responsabilidad Ampliada del Productor (RAP), trasladando a los fabricantes la carga financiera de gestionar todos los residuos textiles (Observatorio del Textil y la Moda, 2025).

Sin embargo, el panorama regulatorio fue ajustado mediante el Paquete Ómnibus I, que se ha aprobado de manera definitiva por el Consejo Europeo el 24 de febrero de 2026 (Grant Thornton, 2026). Esta directiva publicada el 26 de febrero de 2026 ha elevado de manera significativa los umbrales de obligatoriedad, estableciendo que solo las empresas que tengan más de 1.000 empleados y una facturación neta de 450 millones de euros están sujetas a reportar bajo la CSRD (Grant Thornton, 2026). Tras este acuerdo el desarrollo de los estándares ESRS sectoriales específicos para la industria de la moda han pasado a ser de carácter voluntario, centrando la exigencia legal en el cumplimiento de los estándares generales para las compañías con un mayor tamaño (Carbonfact, 2026; Plana-Erta, 2025).

3.5 Tensiones conceptuales y críticas al paradigma ESG

A pesar de su consolidación el paradigma ESG se enfrenta a críticas que cuestionan su capacidad de transformación real. El "error conceptual en el corazón de los marcos ESG actuales" reside en que tienden a centrarse en medir cómo los riesgos sociales y ambientales pueden afectar a los accionistas en lugar de analizar "cómo los negocios pueden dañar el mundo" (Goldhaber, 2023). Esta orientación hacia la rentabilidad financiera ha llevado a que las calificaciones ESG se describan como una "brújula sin dirección", marcada por una profunda falta de correlación entre agencias evaluadoras, lo que sugiere que "miden constructos no relacionados o presentan un error de medición significativo" (Larcker et al., 2022).

En el ámbito operativo sigue habiendo una brecha significativa entre la narrativa corporativa y el impacto real. La falta de transparencia y la complejidad de las métricas han facilitado prácticas de *"greenwashing o lavado verde*", donde las impresas intentan "dar la impresión de que sus productos o servicios son más sostenibles de lo que realmente son" (Xu, 2023, p.21). Esta dinámica se refuerza por "la desconexión entre el desempeño ambiental y los resultados financieros", reduciendo los incentivos para introducir cambios profundos en organizaciones orientadas al beneficio a corto plazo (Suescum Coelho & Suescum Coelho, 2025).

Además, persiste una tensión de fondo entre el propósito ético y la maximización del beneficio. Como señalan Suescum Coelho y Suescum Coelho (2025), muchos informes de sostenibilidad operan más como "dispositivos de comunicación que como herramientas genuinas de transformación" (p.5). Esta resistencia a cambios estructurales muestra que, en los modelos de negocio basados en volumen, el ESG se suele reducir a una lógica de "cumplimiento mínimo" (p.4).

Todas estas contradicciones entre el discurso de la sostenibilidad y las dinámicas de crecimiento continuo constituyen el eje del Capítulo 4, donde se va a analizar cómo este desafío estructural se manifiesta de manera intensa en la industria de la moda.

Capítulo 4: El reto estructural del ESG en la industria de la moda

La industria de la moda se ha asentado como un modelo lineal de producción y consumo que muestra signos muy claros de insostenibilidad ambiental y agotamiento de recursos (Jiménez Herrero, 2024, p. 1). En este contexto la aplicación de los criterios ESG no es fácil debido a que una parte considerable de estos marcos se orienta en torno a la evaluación de cómo los riesgos sociales y ambientales pueden llegar a afectar al valor financiero de la empresa y a los intereses de sus accionistas, más que la protección directa de los stakeholders frente a los daños generados por la actividad empresarial (Goldhaber, 2023, p. 8). Además, cuando la información sobre sostenibilidad se presenta de manera principalmente cualitativa y sin mecanismos sólidos de verificación o reporte de resultados, su capacidad para poder impulsar cambios de manera efectiva se ve limitada (Babinski, 2019, p. 24).

4.1 Ritmo de producción y rotación del producto: *fast fashion* frente a *luxury fashion*

La diferencia fundamental entre los modelos de *fast fashion* y *luxury fashion* se basa en el ritmo al que producen y rotan sus productos, lo cual tiene consecuencias críticas para la sostenibilidad ambiental. El *fast fashion* se sustenta en un modelo de *"Rapid-Fire Fulfillment"*, que permite a marcas líderes como Zara llevar un diseño a las tiendas en un periodo de tan solo 15 días (Aftab et al., 2018, p.213). Este dinamismo permite que se lancen hasta 52 micro-temporadas al año, con novedades semanales para poder estimular el consumo constante (Torres Valdivia, 2025). El lujo, por lo contrario, trabaja con plazos de meses y se rige por la estacionalidad tradicional. Las fases de diseño y de prototipado pueden llegar a extenderse entre 10 y 12 semanas, ya que anteponen la artesanía y la exclusividad a la rapidez (Spadafora et al., 2023).

Esta brecha en velocidad condiciona de manera directa la gestión del inventario. El *fast fashion* aplica la lógica *"pull",* que significa que ajusta su producción a partir de datos de ventas en tiempo real para poder mantener un stock reducido y una rotación elevada, rondando las 12 vueltas anuales (Aftab et al., 2018; Spadafora et al., 2023). El lujo, en cambio, gestiona deliberadamente la escasez para poder preservar su prestigio, por lo que aceptan rotaciones menores a cambio de márgenes unitarios mucho más altos que los del *fast fashion* (Gorrotxategi Vergara, 2025, p. 46; Fashionbi, 2025). No obstante, la

exigencia de novedad permanente empuja al *fast fashion* hacia una sobreproducción estructural, ya que se calcula que el sector textil fabrica entre un 30% y un 40% más de lo que el mercado realmente absorbe (Spadafora et al., 2023).

El impacto ambiental es el aspecto más crítico de esta comparación, ya que el *fast fashion* concentra aproximadamente la mitad de todas las emisiones de gases de efecto invernadero generadas por la industria textil (Wren, 2022, p. 11). Su operativa depende de materiales sintéticos que derivan del petróleo, como por ejemplo el poliéster, además de promover una cultura de ropa desechable en la que las prendas están pensadas para usarse apenas unas 10 veces antes de que se tiren (Wren, 2022, p. 1; Ghemawat & Nueno, 2006, p. 13). El resultado es una crisis de residuos de gran magnitud, teniendo en cuenta que la mayor parte de los textiles acaba en vertederos y solo el 15% consigue reciclarse (Spadafora et al., 2023).

Ante este panorama, el *luxury fashion* se presenta como una alternativa centrada en la durabilidad y la economía circular. A pesar de que recibe muchas críticas por ser inaccesible, hoy funciona como un espacio de experimentación donde se desarrollan innovaciones sostenibles que con el tiempo se pueden trasladar al mercado masivo (Torres Valdivia, 2025; Kunzu et al., 2020, p. 554). Algunas firmas de lujo ya integran plataformas de reventa, como por ejemplo *Isabel Marant Vintage*, para poder alargar la vida útil de sus prendas, mientras que el *fast fashion* trata de mitigar su impacto mediante programas de reciclaje que son insuficientes para compensar su inmenso volumen de producción (Torres Valdivia, 2025; Wren, 2022).

4.2 Escala, volumen y presión competitiva en la creación de valor

El *fast fashion* construye su propuesta de valor sobre una estrategia de liderazgo en costes sustentada en economías de escala de gran magnitud (Gorrotxategi Vergara, 2025; Pastor, 2023, p.34). Producir en volúmenes masivos permite que se reduzca de manera drástica el coste unitario, y con ello trasladar las últimas tendencias de pasarela al consumidor a precios accesibles (Ortega Burgos, 2025, p. 176; Pastor, 2023, p. 66). En este modelo, la ventaja competitiva no viene de la exclusividad del producto, sino de la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta. El beneficio, por tanto, se obtiene mediante una

rotación de inventario muy frecuente, bajo la lógica de "alto volumen y bajo margen" (Gorrotxategi Vergara, 2025).

El lujo, en cambio, responde a una lógica de diferenciación y escasez (Ortega Burgos, 2025, p.185). En este segmento el valor no proviene del volumen de producción, sino del prestigio de la marca, la artesanía, y un componente simbólico, que va más allá de la funcionalidad del producto (Ortega Burgos, 2025; Mich, 2025). Las firmas de este sector limitan premeditadamente su producción para mantener la percepción de rareza y evitar que la marca pierda su carácter aspiracional (Ortega Burgos, 2025, p. 185; Mich, 2025; Gorrotxategi Vergara, 2025). Tal y como se ha mencionado anteriormente, las firmas que pertenecen al sector del *luxury fashion* asumen rotaciones bajas a cambio de márgenes unitarios altos, superando frecuentemente el 65% (Gorrotxategi Vergara, 2025; Garrison Street Partners, 2024). Por tanto, el valor de dichas firmas se construye a través de la identidad y del vínculo emocional con el consumidor, convirtiendo el precio en una señal de estatus, en términos económicos, un bien de Veblen, más que en un reflejo del coste de producción (Torres Valdivia, 2025).

La demanda competitiva también difiere entre ambos mundos. El *fast fashion* se desenvuelve en un entorno donde la rivalidad es intensa, con guerras de precios y barreras de entrada que prácticamente ni existen (Universidad Miguel Hernández, 2020) y donde las marcas pugnan por cuota de mercado a través de una saturación continua de novedades (Ortiz Rodriguez, 2025; Gorrotxategi Vergara, 2025). Sin embargo, en el lujo, la competencia gira en torno a la innovación creativa y a la protección del patrimonio de marca, también conocido como *brand heritage* (Cabigiosu, 2020; Garrison Street Partners, 2024). En este caso destacan las elevadas barreras de entrada, como por ejemplo la necesidad de contar con una historia de marca centenaria (Innovation Over Protection, 2025, p. 12) y una reputación de calidad difícilmente replicable a corto plazo (Innovation Over Protection, 2025). Estas funcionan como un escudo estratégico frente a posibles nuevos competidores (Matrix BCG, 2024).

4.3 La tensión entre precio, costes reales y sostenibilidad

La industria de la moda atraviesa una crisis de legitimidad (Ortiz Rodriguez, 2025, p. 2) debido a la desconexión existente entre el precio final de venta y los costes reales, tanto sociales como ambientales, derivados de su producción (Nextil Group, 2025). Esta tensión se expresa de manera distinta en los dos modelos analizados, enfrentando la lógica de la accesibilidad con la de la exclusividad.

En el *fast fashion* se mantienen los precios tan bajos ya que se traslada la producción a países con legislaciones laborales y ambientales menos exigentes (Pastor, 2023, p.34; Goaied, 2025, p. 4), sin embargo, el ahorro en costes laborales que esto genera conlleva grandes externalidades negativas. Además, este modelo se basa en una cultura de usar y tirar, donde las prendas se conciben con una obsolescencia implícita (Pastor, 2023).

En el *luxury fashion*, el precio no guarda una relación directa o proporcional con los costes de producción (Cabigiosu, 2020, p. 10), sino que opera como un vehículo de valor simbólico, exclusividad y estatus (Mich, 2025). A pesar de que el lujo se asocia de manera inherente a la durabilidad y la artesanía (Ortega Burgos, 2025; Goaied, 2025, p. 6), atributos que además lo acercan a los principios de sostenibilidad (Kunz et al., 2020), este sector todavía se enfrenta a déficits de transparencia en sus cadenas de suministro y al riesgo de que sus iniciativas de carácter sostenible sean percibidas más como estrategias de marketing que como compromisos reales, es decir, como greenwashing (Fermoso Torres-Muñoz, 2024; Khatri & Gada, 2025). En este sector, los productos funcionan como bienes Veblen, término al que ya he hecho referencia antes, cuya demanda crece con el precio, debido a su carga aspiracional (Torres Valdivia, 2025).

Esta problemática se intensifica por la brecha que existe entre la intención declarada y el comportamiento real del consumidor, conocido como value-action gap (Pastor, 2023). A pesar de que la mayoría de las personas muestra preocupación por el impacto ambiental que tienen las prendas, solo una pequeña proporción traslada esa preocupación a sus decisiones de compra efectivas (Kantar, 2022, citado en Pastor, 2022). En el *fast fashion,* por tanto, el precio es la principal barrera hacia un consumo más ético, mientras que en el lujo el obstáculo es la propia inaccesibilidad económica del producto.

4.4 Los límites del ESG ante modelos de negocio con incentivos opuestos

Pese a la adopción creciente de marcos de reporte ESG (Environmental, Social and Governance) su eficacia choca con un límite estructural: los incentivos económicos de la industria suelen entrar en contradicción directa con los objetivos de sostenibilidad (Fermoso Torres-Muñoz, 2024, p. 47). En *fast fashion* solo se alcanza el éxito financiero si se consigue mantener un ciclo de consumo acelerado, prueba de ello es que el consumidor medio compra hoy un 60% más de prendas que en el año 2000 (Fermoso Torres-Muñoz, 2024, p. 2).

Se han identificado tres dimensiones en las que estas limitaciones son más que evidentes. La primera es la incompatibilidad estructural, debido a que el modelo de producción masiva por el que tanto se caracteriza el *fast fashion* es difícilmente sostenible a largo plazo, ya que alimenta un consumo sin freno (Ortiz Rodríguez, 2025). El modelo tradicional se articulaba en torno a dos temporadas, mientras que el *fast fashion* ha transformado esta lógica, llegando a lanzar unas 50 colecciones al año (UNIR, 2020).

La segunda dimensión es el riesgo del *greenwashing*, ya que numerosas empresas utilizan la sostenibilidad como herramienta de comunicación más que como una herramienta real (Khatri & Gada, 2025). Una práctica común es la llamada "divulgación positiva selectiva" (Forliano et al., 2025) que consiste en promocionar colecciones cápsula sostenibles que representan una fracción muy pequeña de la producción total, mientras que el núcleo del negocio sigue apoyándose en materiales sintéticos derivados del petróleo y mano de obra barata (Khatri & Gada, 2025).

La tercera es la brecha del sector de lujo, ya que a pesar de que se suele relacionar el lujo con la sostenibilidad, también se enfrenta a sus propios retos ESG (Khatri & Gada, 2025, p. 107). La ausencia de marcos de reporte estandarizados permite a las marcas realizar afirmaciones medioambientales sin datos medibles ni auditorías externas que las avalen, por lo que es difícil verificar si verdaderamente el precio premium garantiza una trazabilidad completa en la cadena de suministro (Khatri & Gada, 2025, p. 104).

En definitiva, sino se lleva a cabo un cambio profundo en el paradigma productivo, los marcos ESG corren el riesgo de convertirse en meros instrumentos de imagen (Fermoso

Torres-Muñoz, 2024, p. 46). Esta tensión entre la ambición ética y la realidad operativa exige analizar estrategias empresariales concretas, por ello el Capítulo 5 profundizará en los modelos de negocio en tensión. Se van a examinar desde la expresión más extrema del consumo masivo en Shein, pasando por la adaptación de Inditex, hasta el modelo orientado a la sostenibilidad de Stella McCartney.

Capítulo 5. Modelos de negocio en tensión

5.1 Análisis de casos empresariales

La industria de la moda atraviesa una transformación, ya que el éxito empresarial se define por la integración del ESG. Para comprender las distintas respuestas estratégicas que están surgiendo en el sector, en este apartado se examinan tres compañías. La primera es Shein como exponente de "moda en tiempo real", luego Inditex como ejemplo de una transición hacia una economía circular, y, por último, Stella McCartney, que actúa como referente del lujo ético.

5.1.1 Shein como expresión del *fast fashion*

Shein se ha consolidado como el máximo exponente de una nueva categoría en la industria de la moda llamada "moda en tiempo real" (*real-time fashion*) (Moreno Bastante, 2023), superando incluso los límites del *fast fashion* tradicional. Esto se debe a que ha conseguido reducir los ciclos de producción de tres semanas a un intervalo de unos 3 a 5 días (Bunster et al., 2021). Gracias a un modelo operativo basado en datos, Shein consigue que su tiempo de respuesta sea prácticamente inmediato (Moreno Bastante, 2023). Esta velocidad permite que reaccione a microtendencias globales mediante el uso de algoritmos y herramientas de inteligencia digital que capturan información en tiempo real (Wei, 2023).

La naturaleza extrema de este modelo se sustenta en los siguientes pilares:
El primero es el volumen masivo y rotación constante, ya que mientras competidores tradicionales como por ejemplo Zara lanzan unos 12.000 modelos al año, Shein logra introducir entre 2.000 y 10.000 modelos nuevos cada día (Wei, 2023, pp. 37 – 39; Bunster et al., 2021). Por lo tanto, esto representa una capacidad de lanzamiento 50 veces superior a la de la moda rápida convencional (Wei, 2023, p. 39).

El segundo es el modelo *"Digital-First"* y *Big Data* (Santa Rosa Lana & Brardo Duarte, 2025, p. 59). Shein opera bajo un sistema de inteligencia digital que logra capturar las señales de búsqueda en tiempo real, usando herramientas como *Google Trends Finder* (Wei, 2023, p. 35). A través de estas herramientas logra predecir de manera exacta que elementos y telas van a ser populares antes de empezar a fabricar sus productos (Dotor Rodriguez, 2024, p. 27).

Shein también se caracteriza por su estrategia de "pedidos pequeños y respuesta rápida" para poder reducir el riesgo de inventario. Esto consiste en producir inicialmente lotes reducidos de unas 100 unidades (Wei, 2023, p. 31; Dotor Rodríguez, 2024, p. 26), y solo si los datos confirman que el diseño ha sido un éxito, se activa la producción a gran escala. La tasa de acierto es del 50%, a diferencia del 20% por el que se caracteriza el sector (Wei, 2023, p. 36).

Por último, los precios ultra bajos, ya que la estructura de costes permite que Shein ofrezca sus productos a un rango de 5 a 25 dólares (Wei, 2023, p. 26), precios muy inferiores a los de otras empresas de la industria.

No obstante, esta búsqueda de eficiencia máxima arrastra implicaciones éticas y medioambientales. La necesidad de Shein de mantener precios bajos y plazos de entrega muy reducidos ha desencadenado en varias acusaciones de prácticas laborales abusivas, registrándose jornadas de trabajo de hasta 75 horas semanales y un sistema de pago por unidad producida que es contraria a la normativa laboral china vigente (Santa Rosa Lana & Brardo Duarte, 2025, p. 60). Desde el punto de vista ambiental, este modelo profundiza la crisis de sostenibilidad del sector textil, ya que al año este genera aproximadamente 92 millones de toneladas de residuos al año (Santa Rosa Lana & Brardo Duarte, 2025, p. 60) y emplea compuestos químicos nocivos cuyos niveles superan los estándares permitidos por la Unión Europea en muchas de sus prendas (Dotor Rodríguez, 2024, p. 23).

5.1.2 Inditex y la adaptación del *fast fashion* a los criterios ESG

A diferencia del modelo anterior, el Grupo Inditex ha reorientado su estrategia hacia una integración de los criterios ESG (Cristófol-Rodríguez et al., 2024, p. 2). El objetivo de esta transición es desconectar el crecimiento económico del impacto ambiental, transformando por tanto el modelo de economía lineal en uno de carácter circular (Blanco Alcántara et al., 2021).

En primer lugar, el pilar ambiental de Inditex gira en torno a un Plan Formal de Transición Climática alineado con el Acuerdo de París, que tiene como objetivo principal alcanzar las cero emisiones netas en 2040 (Inditex, 2025, pp.113, 125). Para poder lograr este objetivo, Inditex se ha comprometido a que el 100% de sus fibras textiles sean de menor

impacto en 2030, y que el año pasado, en 2025, el lino y el poliéster deberán haber sido totalmente reciclados (Inditex, 2025, p. 113). Además, Inditex también está fomentando la reutilización y el reciclaje de sus prendas mediante el programa *Closing the Loop* y un nuevo añadido llamado *Zara Pre-Owned* (Blanco Alcántara et al., 2021, p.201; Inditex, 2025).

En cuanto a la dimensión social, Inditex cuenta con una estrategia llamada "Trabajador en el Centro", dirigida a mejorar las condiciones laborales, ya que la compañía afirma que su objetivo es llegar a tres millones de personas para 2025 (Inditex, 2025, p. 176). Además, Inditex mantiene un Acuerdo Marco Global con IndustriALL que garantiza el respeto a la libertad de asociación y negociación de salarios dignos en las fábricas proveedoras (Inditex, 2025, p. 176).

Por último, Inditex ha decidido mejorar su estructura de gobierno para asegurarse de que la sostenibilidad sea transversal a todas las decisiones de negocio. Esto se debe a que la gobernanza de esta compañía se apoya en una Comisión de Sostenibilidad encargada de supervisar el cumplimiento de las políticas ambientales y sociales, además de un Comité de Ética (Inditex, 2025, p. 105). Por otro lado, Inditex refuerza su estrategia mediante mayores niveles de transparencia y control, ya que adopta de manera anticipada los ESRS y cumple con los CSRD, fortaleciendo así la rendición de cuentas y la fiabilidad de la información que comparte (Inditex, 2025, p. 102). También exige a sus proveedores una trazabilidad completa de todo el proceso productivo, digitalizando toda esta información para permitir un control exhaustivo (Inditex, s.f., p. 12).

5.1.3 Stella McCartney y la integración del ESG en el *luxury fashion*

A diferencia de los dos modelos anteriores, Stella McCartney representa la integración nativa de los criterios ESG dentro del sector del lujo. La marca se fundó en 2001, y desde entonces ha posicionado la ética como el núcleo de su identidad, rechazando el uso de materiales como el cuero, la piel, las plumas o pegamentos que tengan origen animal (Stella McCartney, 2024, p. 121). Su estrategia gira en torno a la premisa de que el lujo no puede comprometer la sostenibilidad (Stella McCartney, 2024).

Los materiales empleados por la marca son alternativas biotecnológicas como el *Mylo,* que se basa en micelio de hongos, fibras de algas y subproductos de la industria vinícola para poder crear cuero vegetal (Stella McCartney, 2024, pp. 55, 65). También ha decidido

sustituir el cachemir virgen por el reciclado Re.Verso, ya que el impacto ambiental del primero es 100 veces mayor que el de la lana (Stella McCartney, 2021). Al igual que Inditex, también se ha comprometido a alcanzar las cero emisiones netas para 2040 e invierte en agricultura regenerativa, destacando su proyecto de algodón SÖKTAS en Turquía, que consiste en restaurar la salud del suelo y capturar carbono atmosférico (Stella McCartney, 2024, pp. 10. 32).

La dimensión social se apoya en una cadena de suministro externalizada que está sometida a estándares estrictos de auditoría para poder proteger el bienestar de las personas (Stella McCartney, 2024, pp. 10, 96). Además, la marca impulsa el desarrollo económico local y la preservación de técnicas artesanales a través de colaboraciones con la Ethical Fashion Initiative en Kenia y Madagascar (Stella McCartney, 2024, p. 99). Por último, a nivel interno también muestra un gran compromiso con la igualdad de género ya que en 2022 las mujeres representaban el 80% de su plantilla y el 100% de los puestos del consejo de administración también estaban ocupados por mujeres (Stella McCartney, 2023, p. 103).

La dimensión de gobernanza se centra sobre todo en la transparencia y en la trazabilidad digital, ya que la firma ha adoptado desde muy temprano los Estándares Europeos de Información sobre Sostenibilidad (ESRS) (Stella McCartney, 2024, pp. 2, 10) y emplea una plataforma llamada *Speak Up,* cuyo fin es que se puedan realizar denuncias de carácter anónimo en toda su cadena de suministro (Stella McCartney, 2024, p. 77). También impulsa proyectos piloto basados en el Pasaporte Digital del Producto para que el consumidor pueda verificar el origen de las prendas y el impacto que tienen desde su origen hasta que llegan a tienda (Stella McCartney, 2024, p. 110).

5.2 Comparación estructural entre modelos

La comparación entre Shein, Inditex y Stella McCartney muestra que la sostenibilidad no depende solo de medidas aisladas sino también de la estructura del modelo de negocio. Shein se basa en una lógica de velocidad y de volumen extremos, agravando los impactos sociales y ambientales negativos (Wei, 2023, p. 39; Santa Rosa Lana & Brardo Duarte, 2025, p. 52). Por otro lado, Inditex trata de reorientar el *fast fashion* incorporando criterios de ESG, aunque sigue produciendo a gran escala (Salgado Roncero, 2023, p. 54). Stella McCartney adopta una posición distinta, ya que integra la dimensión ética tanto en el

diseño de su producto como en el uso de materiales (Stella McCartney, 2024). De manera conjunta estos tres casos muestran que cuanto mayor es la dependencia de un modelo respecto a la aceleración del consumo, más difícil es encontrar una compatibilidad estructural con los objetivos ESG.

Capítulo 6. El rol del consumidor en la viabilidad del paradigma ESG

La consolidación del paradigma ESG depende mayoritariamente del consumidor, ya que exige más transparencia ante la persistente asimetría informativa (KPMG, 2022). Sin embargo, existe el problema de la "brecha actitud-comportamiento", las intenciones de consumo sostenible no siempre se traducen en decisiones reales de compra (Grimmer & Bingham, 2013, cómo se cita en Beggs & Lorentzen, 2024). También existe una brecha de percepción, ya que los consumidores tienden a informarse a través de canales informales con posibles sesgos, en lugar de acudir a fuentes oficiales (Ramírez-Barredo & Guerrero Glez-Valerio, 2024). Por lo tanto, el consumidor es clave para que los compromisos de sostenibilidad se conviertan en resultados económicos efectivos.

6.1 El consumidor como agente de cambio

En el panorama económico actual, el consumidor actúa como un agente de cambio con capacidad de influencia sobre las empresas (Su & Teo, 2025, p. 1489). Más allá de la compra, el consumidor también influye de forma activa en la configuración de las estrategias empresariales, ya que las preocupaciones por los criterios ESG están remodelando la dirección de los negocios (Su & Teo, 2025, p. 1489). Esta transformación se refleja en el activismo del consumidor, donde los individuos emplean su poder de compra para exigir el cumplimiento de estándares éticos (Sustainability Directory, 2025). Con las nuevas generaciones de "Millennials" y "Z" se ha intensificado esta tendencia, ya que ahora consideran que la sostenibilidad es un requisito indispensable para confiar en una marca y sostener su viabilidad a largo plazo (Circularidad Textil y Moda, 2024, p. 4).

Debido a la digitalización, el consumidor puede supervisar constantemente a través de las redes sociales, y cuestionar, exponer y sancionar públicamente cualquier comportamiento empresariales que resulte incoherente, especialmente mediante el boicot (Sustainability Directory, 2025). Esta presión está impulsando un cambio estructural en los modelos de negocio, en el que la integración de criterios ESG ya no es opcional, convirtiéndose en un factor determinante de competitividad y sostenibilidad financiera. Ahora la rentabilidad se vincula con el impacto social y la sostenibilidad como condición para poder competir en el mercado (Olaleye & Adeagbo, 2026, p. 11).

6.2 La paradoja del consumo sostenible

La viabilidad del modelo ESG en la industria de la moda está limitado por diversos factores, como el precio, las pocas alternativas éticas y la persistencia de hábitos de consumo tradicionales (Schiaroli et al., 2024, p. 4). En el *fast fashion* el consumidor es muy sensible al precio (Gomes de Oliveira et al., 2022, p. 7), ya que percibe las prendas como de uso corto, por lo que prioriza la inmediatez frente a su impacto ambiental (Bick et al., 2018, p. 2). Por lo tanto, se reducen los incentivos para adoptar modelos circulares, ya que arreglar una prenda cuesta lo mismo o incluso más que comprar una nueva (Schiaroli et al., 2024, p. 7).

En el *luxury fashion* el consumidor muestra mayor predisposición a asumir el incremento de precio cuando la sostenibilidad se percibe como parte del valor del producto (Melanthiou & Voutsa, 2025). Sin embargo, esta predisposición está condicionada por la credibilidad de las prácticas empresariales, teniendo en cuenta que la proliferación de estrategias de greenwashing ha incrementado el escepticismo del consumidor, generando incertidumbre ((Melanthiou & Voutsa, 2023). Por tanto, la literatura destaca que la viabilidad del modelo ESG depende de la coherencia entre comunicación y prácticas reales, dado que la transparencia y la autenticidad son determinantes para reforzar la reputación de la marca, además de la confianza del consumidor (Zhang, 2023, p. 482).

6.3 Análisis empírico: resultados de la encuesta

Con la finalidad de añadir a la investigación teórica que se ha llevado a cabo en este trabajo, se ha elaborado una encuesta de elaboración propia destinada a detectar patrones de consumo y percepción de sostenibilidad, así como disparidades de comportamiento entre el *fast fashion* y el *luxury fashion.* A pesar de que la muestra no tiene como objetivo ser representativa desde un punto de vista estadístico, sí posibilita que se obtengan indicadores para examinar hasta qué punto el discurso ESG se convierte efectivamente en decisiones de compra.

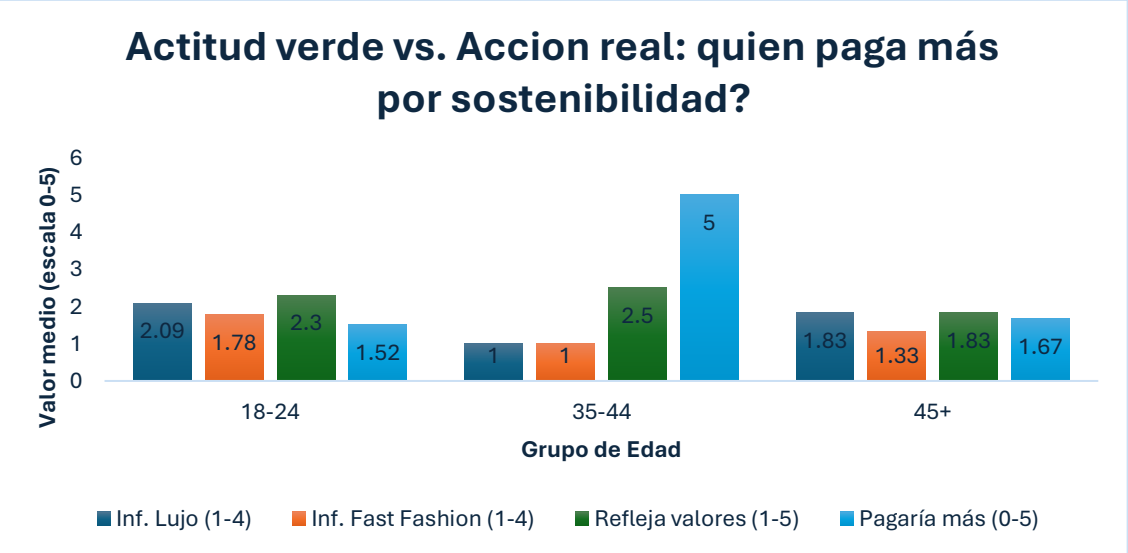
La mayor parte de la muestra se enfoca en población joven, ya que un 74,2% de los participante tiene entre 18 y 24 años, mientras que un 19,4% representa a las personas que tienen más de 45 años, y, por último, un 6,5% para las personas entre los 35 y 44 años (véase Gráfico 1.1). Esta información es importante ya que se refiere a un grupo particularmente expuesto al discurso contemporáneo en torno a la sostenibilidad, el

consumo responsable y la responsabilidad social de las marcas, sobre todo en medios digitales.

A nivel general, los resultados indican que la sostenibilidad continúa teniendo un impacto limitado en el comportamiento de compra real. Según los Gráficos 1.2 y 1.3, el 77,4% de los participantes en la encuesta aseguran que han adquirido *fast fashion* en el último año, mientras que solo un 54,8% sostiene haber comprado alguna marca de lujo durante el mismo periodo. Siendo respuestas no excluyentes, estos datos no muestran perfiles de consumo cerrados, sino la presencia simultánea de ambos patrones en los hábitos de los individuos.

Uno de los descubrimientos más relevantes es que existe una distancia significativa entre los valores declarados y el comportamiento real de compra. La mayoría de los encuestados se ubican en la parte más baja o media de la escala cuando se les pregunta si el comportamiento de compra refleja sus valores ambientales, lo que muestra que su decisión de consumo tiene una coherencia ambiental restringida. Un dato que refuerza esta idea es que el 64,5% de los encuestados dice que no pagaría más por una prenda sostenible, en contraste con el 35,5% que sí lo haría (véase Gráfico 1.4). Aunque en términos discursivos la sostenibilidad es un valor que parece estar reconocido, todavía se encuentra con una barrera evidente cuando entra en conflicto con el precio.

Figura 1. Brecha entre sostenibilidad declarada y comportamiento de compra por grupos de edad



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta realizada.
Nota: La variable relativa a la influencia de la sostenibilidad en la compra, originalmente medida en una escala de 1 a 4, ha sido convertida proporcionalmente a una escala de 0 a 5 para facilitar su comparación con el resto de los indicadores.

Esta lógica puede observarse con mayor claridad al analizar la muestra por grupos de edad. La Figura 1 ilustra que el grupo de edades entre 18 y 24 años, que abarca la mayor parte de las respuestas, muestra niveles intermedios en cuanto a las variables vinculadas con el impacto de la sostenibilidad y con la manifestación de valores medioambientales al comprar. No obstante, solo un 30% de este conjunto sostiene que está dispuesto a pagar más dinero por una prenda sostenible. Esto indica que hay un cierto grado de conciencia medioambiental, pero no es suficientemente fuerte como para que se refleje de manera consistente en decisiones concretas de compra. Además, este grupo es el que mejor representa la denominada "brecha entre la actitud y el comportamiento", muy bien documentadas en los estudios sobre consumo sostenible.

El grupo de 35 a 44 años, por su parte, tiene el resultado que parece más alineado, ya que el 100% asegura estar dispuesto a pagar un precio mayor por cuestiones de sostenibilidad. Por otro lado, el conjunto de personas de 45 años o más muestra una sensibilidad más baja en cuanto a la sostenibilidad, lo que indica que este factor tiene menos relevancia como criterio de compra.

En el caso del *fast fashion,* la sostenibilidad es sin duda secundaria. Cuando se pregunta qué pesa más en este tipo de compra, los factores predominantes son el precio (54,8%) y la tendencia (38,7%), aunque la sostenibilidad casi no se considera un criterio principal (véase Gráfico 1.5). Además, cuando se analiza específicamente si la sostenibilidad influye en la decisión de compra de *fast fashion*, la mayoría de los encuestados se sitúan en los niveles más bajos de la escala (véase Gráfico 1.6). Esto corrobora que la compra de moda rápida continúa teniendo como respuesta fundamental una lógica de inmediatez, rotación y accesibilidad.

Frente a ello, en el ámbito del *luxury fashion*, se percibe una perspectiva un poco diferente. La calidad o durabilidad (64,5%) es el elemento más importante en la adquisición de lujo, después de la marca o estatus (22,6%) y por último el diseño (12,9%)

(véase Gráfico 1.7). A pesar de que la sostenibilidad no se presenta aquí como el principal impulsor de la compra, parece estar vinculada indirectamente a características como la durabilidad o la calidad percibida.

Esta visión más positiva hacia el lujo se corrobora en otras respuestas. Según los encuestados, el 48,4% de ellos cree que la moda de lujo es más sostenible que la moda rápida (véase Gráfico 1.8). Por otro lado, el 64,5% declara confiar más en la comunicación ESG de las marcas de lujo (véase Gráfico 1.9). Sin embargo, esto no significa que la sostenibilidad sea el principal criterio que motiva su consumo.

En conjunto, los resultados consolidan uno de los conceptos fundamentales de este trabajo: la sostenibilidad está presente en la mente del consumidor, pero aún no tiene un papel estructural en sus decisiones concretas de compra. La moda rápida continúa estando dominada por el precio y la tendencia, mientras que en la moda de lujo el consumo se sigue organizando sobre todo a partir de la calidad, la marca, el estatus y la durabilidad. Por lo tanto, el análisis empírico demuestra que el paradigma ESG ha ganado visibilidad en el ámbito discursivo, pero aún no ha logrado cambiar significativamente los incentivos que determinan la conducta real del consumidor en la industria de la moda.

Capítulo 7. Conclusiones

El objetivo de este trabajo ha sido realizar un análisis sobre la viabilidad del paradigma ESG en la industria de la moda, atendiendo a la interacción entre modelo de negocio, sostenibilidad y comportamiento del consumidor. A partir del análisis que se ha llevado a cabo, puede afirmarse que la principal limitación del ESG en la industria de la moda no es técnica ni regulatoria, sino más bien estructural.

En primer lugar, el análisis evidencia que la industria de la moda constituye uno de los sectores con mayor impacto ambiental y social a nivel global. Debido al elevado consumo de agua, la generación masiva de emisiones de gases de efecto invernadero, la acumulación de residuos textiles y la liberación de micro plásticos reflejan que el problema no es puntual, sino sistémico. Este impacto se ve intensificado por un modelo productivo lineal que se basa en producir, consumir y desechar, que ha duplicado el volumen de producción en apenas dos décadas.

En este contexto, el paradigma ESG surge como un marco orientado a integrar estos impactos en la toma de decisiones empresariales, incorporando dimensiones ambientales, sociales y de gobernanza. No obstante, a pesar de su consolidación regulatoria y conceptual, su capacidad transformadora es limitada cuando se aplica sobre modelos de negocio que generan incentivos opuestos a la sostenibilidad.

Esta limitación se observa principalmente en el modelo de *fast fashion*. La lógica de este modelo basada en la aceleración productiva, dependencia del volumen y estímulo al consumo continuo es incompatible con la sostenibilidad, reduciendo el ESG a un conjunto de medidas parciales que no alteran el funcionamiento del modelo.

Sin embargo, el *luxury fashion* ofrece mayor afinidad estructural con el ESG gracias a su apuesta por la durabilidad y la baja rotación de producto. A pesar de ello, esta coherencia es solo parcial, debido a los déficits de transparencia y los cuestionamientos sobre la credibilidad de sus compromisos sostenibles, revelando que la alineación con el ESG es más bien teórica que efectiva.

En segundo lugar, el trabajo pone de manifiesto que el ESG ha evolucionado hacia un marco centrado en la medición, el reporting y la gestión del riesgo, más que en la transformación efectiva de los modelos productivos. La falta de métricas homogéneas y de mecanismos de verificación sólidos favorece que, en muchos casos, funcione como un instrumento de legitimación corporativa.

Por otro lado, el análisis del comportamiento del consumidor corrobora que existe una brecha entre valores y acciones, conocido como *"value-action gap*". Los datos recogidos en la encuesta de elaboración propia revelan que, pese a la creciente presencia del discurso ESG en el debate público, el 77,4% de los participantes ha adquirido prendas de *fast fashion* durante el último año, y un 58,1% admite que la sostenibilidad apenas influye en sus decisiones de compra. Además, a pesar de que solemos asociar el lujo con una mayor responsabilidad ambiental y social, el 64,5% de los encuestados rechaza asumir un sobreprecio por productos más sostenibles.

Estos datos demuestran que el precio y la tendencia siguen dominando el consumo, limitando así el papel del consumidor como agente de cambio. Por tanto, la viabilidad del ESG no depende solo de las empresas o los consumidores, sino de los incentivos del propio modelo. Mientras el crecimiento se basa en producir y en consumir más, la sostenibilidad seguirá siendo secundaria.

En definitiva, el fallo del ESG no está en su planteamiento, sino en el contexto en el que se aplica. El verdadero reto no es medir mejor, sino cambiar el modelo productivo sobre el que se sostiene la industria.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Laura Sánchez Gómez, estudiante de E3 de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "ESG Y EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR EN LA INDUSTRIA DE LA MODA: UN ANÁLISIS COMPARADO ENTRE EL *FAST FASHION Y EL LUXURY FASHION"* declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
5. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
6. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
7. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
8. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.

9. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
10. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 26/03/2026

Firma: 

Capítulo 8. Referencias

Aftab, M. A., Yuanjian, Q., Kabir, N., & Barua, Z. (2018). Super Responsive Supply Chain: The Case of Spanish Fast Fashion Retailer Inditex-Zara. *International Journal of Business and Management*, *13*(5), pp. 212-227. https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n5p212

Aitex. (s.f.). *Microplásticos, el nuevo reto ambiental del sector textil*. https://www.aitex.es/microplasticos/

Akyildiz, S. H., Fiore, S., Bruno, M., Sezgin, H., Yalcin-Enis, I., Yalcin, B., y Bellopede, R. (2024). Release of microplastic fibers from synthetic textiles during household washing. *Environmental Pollution, 357*, 124455. https://doi.org/10.1016/j.envpol.2024.124455

Andrade Ascencio, M. J., Aponte Parejo, J. E., y Gale Coronado, P. A. (2022). *Relación entre la producción "Fast Fashion" y la huella hídrica de la industria textil en China y Colombia: una revisión de su posible impacto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)* [Trabajo de investigación]. Universidad Simón Bolívar. https://hdl.handle.net/20.500.12442/10315

Andrespert. (2020, 22 de enero). *Historia de la moda*. [Secciones: "Siglo XIV" e "Historia de la moda"]. https://www.andrespert.com/historia-de-la-moda/

Annesi, N., Battaglia, M., Ceglia, I., y Mercuri, F. (2025). Navigating paradoxes: building a sustainable strategy for an integrated ESG corporate governance. *Management Decision*, *63*(2), pp. 531-559. https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-2006

Aus, R., Moora, H., Vihma, M., et al. (2021). Diseñando para la moda circular: integrando el upcycling en los procesos convencionales de fabricación de prendas. *Fashion and Textiles, 8*(34), pp. 1-21. https://link.springer.com/article/10.1186/s40691-021-00262-9

Arduini, S., Manzo, M. y Beck, T. (2024). Corporate reputation and culture: the link between knowledge management and sustainability. *Journal of Knowledge Management*, *28*(4), 1020-1041. https://doi.org/10.1108/JKM-02-2023-0139

Ayuso, S. (2024). *Labour and human rights risks in the garment, textile and footwear sector* (Research Report No. 31). ESCI-UPF School of International Business. https://www.esci.upf.edu/uploads/imgen/10841-documento-de-trabajo-31-labour-and-human-rights-risks-textile-sector.pdf?1762157815

Babinski, A. N. (2019). *Sostenibilidad y Greenwashing en la cadena de suministro de la industria textil* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Comillas, pp. 1-82. https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/28726

Ballesteros, C., Diaz-Noriega, S., Elola, J. M., y Ramos, D. (2021). *Principios ESG y cadena de valor: del reporting al impacto social*. Universidad Pontificia Comillas; Management Solutions. https://www.managementsolutions.com/sites/default/files/publicaciones/esp/impacto-social-principios-esg.pdf

Beggs, C., & Lorentzen, K. (2024). *Exploring ESG Implications: How Boozt Measures Up* [Tesis de master, Copenhagen Business School]. https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/108045963/1849457_Master_thesis_Exploring_ESG_implications_on_Boozt.pdf

Belalcazar Sarasty, C. C. (2024). *Contaminación por microplásticos en el contexto latinoamericano: Una revisión sistemática* [Informe de investigación]. Programa de Ingeniería Ambiental, Universidad Mariana, pp. 1-29. https://repositorio.umariana.edu.co/server/api/core/bitstreams/200e8f63-4993-4114-b64c-1d30e522ce28/content

Beltran-Rubio, L. (2018, 11 de abril). *Charles Frederick Worth*. Culturas de Moda. [Secciones: “Charles Frederick Worth” y “marquillas”]. https://culturasdemoda.com/glossary/charles-frederick-worth/

Bick, R., Halsey, E., & Ekenga, C. C. (2018). The global environmental injustice of fast fashion. *Environmental Health*, *17*(92), pp. 1-4. https://doi.org/10.1186/s12940-018-0433-7

Blanco Alcántara, D., Diez Hernández, J., Miranda Sanz, L., & Peñasco Hernández, V. (2021). De una economía lineal a una economía circular. El caso de Inditex. *Revista de Contabilidad y Tributación. CEF*, (458), pp. 185-220. https://doi.org/10.51302/rcyt.2021.7355

BlueCherry. (2025, 18 de noviembre). *How fashion brands can meet the EU Green Claims Directive and CSRD standards*. https://bluecherry.com/en/blog/how-fashion-brands-can-meet-the-eu-green-claims-directive-and-csrd-standards.

Bonnail, E., Vera, S., Blasco, J., y DelValls, T. Á. (2025). First Appraisal of Effective Microplastics Removal from the Textile Manufacturing Processes. *Applied Sciences, 15*(5), 2630. https://doi.org/10.3390/app15052630

Bru Andreu, J. M. (2020). *Análisis de la deslocalización industrial en el sector textil español* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Miguel Hernández]. Repositorio Institucional UMH.pp. 1-42. https://dspace.umh.es/bitstream/11000/7964/1/TFG%20Bru%20Andreu%2C%20José%20Manuel.pdf

Bunster, S., Durán, L., Salas, P., Sánchez, S., Taucano, D., & Veloso, O. (2021). SHEIN: Contradicciones y revolución de la moda. *Nativo Digital*, *3*(3), pp. 81–93. https://facso.uchile.cl/dam/jcr:cd4b6d25-9235-49ce-bca2-f5edc1daf0dc/shein-contradicciones-y-revolucion-de-la-moda.pdf

Cabigiosu, A. (2020). *Digitalization in the Luxury Fashion Industry: Strategic Creativity for Global Luxury Brands*. Palgrave Advances in Luxury. pp 9-31. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-48810-9_2

Calvo-Calvo, E., Duarte, R., & Sarasa, C. (2025). Textile offshoring along global value chains (GVCs): Impacts on employment and gender wage gaps. *Structural Change and Economic Dynamics*, *72*, pp. 122–132. https://doi.org/10.1016/j.strueco.2024.09.014

Carbonfact. (2026, 17 de enero). *Fashion Brief: ESRS E1 Climate Reporting for the CSRD*. https://www.carbonfact.com/blog/policy/esrs-1-csrd

Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, *34*(4), pp. 39-48. https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G

Cartwright, M. (2023, 1 de marzo). *La industria textil en la Revolución Industrial británica* (A. Cardozo, Trad.). World History Encyclopedia. [Secciones: "Contenidos", "La evolución de la industria textil", "El telar mecánico de Cartwright" y "La máquina de coser de Howe"]. https://www.worldhistory.org/trans/es/2-2183/la-industria-textil-en-la-revolucion-industrial-br/

Choi, M. (2023). *Impactos de la implementación de la moda rápida en las condiciones laborales de las trabajadoras de la industria de la confección en Bangladesh* [Trabajo Fin de Máster, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)]. Biblioteca Hegoa, pp. 1-65. https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://biblioteca.hegoa.ehu.eus/downloads/21887/%252Fsystem%252Fpdf%252F4935%252FTFM_108_Minji-Choi.pdf&ved=2ahUKEwjehI_0irmTAxWv4wIHHbcOJ9AQFnoECBsQAQ&usg=AOvVaw1DmRUET023aZBiuk2wzrR0

Chugchilán Veintimilla, G. M., y Rivera Moran, D. W. (2025). Fast Fashion: Impacto Ambiental, Explotación Laboral, Contaminación Masiva y la Necesidad Urgente de Búsqueda de Alternativas Sostenibles a Nivel Global. *Revista Científica de*

Salud y Desarrollo Humano, 6(1), pp. 810-828. https://doi.org/10.61368/r.s.d.h.v6i1.511

Circle Economy, PGGM, KPMG, EBRD, & WBCSD. (2018). *Linear Risks: How business as usual is a threat to companies and investors*. https://www.circle-economy.com/resources/linear-risks-how-business-as-usual-is-a-threat-to-companies-and-investors

Circle Economy. (2025, diciembre). *Mitigating linear risks: Building resilient and sustainable businesses*. Amsterdam: Circle Economy. https://ce-assets.prod.circularity-gap.world/V3_Linear_Risks_Framework_fe30ae86d1.pdf

Circularidad Textil y Moda. (2024). *Informe 2023-24 del Observatorio del Sector Textil y Moda en colaboración con PwC y Kantar. https://observatoriotextilymoda.es/wp-content/uploads/2024/10/Informe_Observatorio-Textil-y-Moda-2024.pdf*

Confebask. (2020). *Inventario de Emisiones de Gases de Efecto Invernadero del País Vasco 2020. Resumen Ejecutivo,* pp, 1-19. *https://www.confebask.eus/sites/default/files/noticias/2022-06/Inventario_Emisiones_GEI_Euskadi_2020_Resumen%20junio%202022.pdf*

Cristófol-Rodríguez, C., Villena-Alarcón, E., & Cerdá-Suárez, L. M. (2024). Un estudio de la sostenibilidad en las empresas de moda españolas a través de los estándares GRI. *European Public & Social Innovation Review*, *9*, pp. 1-20. https://epsir.net/index.php/epsir/article/view/1105/668

Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de diciembre de 2022, por la que se modifican el Reglamento (UE) n.º 537/2014, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE y la Directiva 2013/34/UE, por lo que respecta a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas. *Diario Oficial de la Unión Europea*, L 322, pp. 15-80. https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2022-81871

Dotor Rodríguez, B. (2024). *Análisis del greenwashing en la industria de la moda: Los casos de Shein y Zara*. [Trabajo Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas]. https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/78835/TFG%20-%20Dotor%20Rodriguez%2C%20Blanca.pdf?sequence=2&isAllowed=y

EASAC. (2015). *Circular economy: a commentary from the perspectives of the natural and social sciences*. European Academies' Science Advisory Council, pp. 1-18. https://easac.eu/fileadmin/PDF_s/reports_statements/EASAC_Circular_Economy_Web.pdf

ECODES. (2024). *Ley de residuos y economía circular 7/22 desde el sector textil: Dificultades y oportunidades*. Universidad Politécnica de Madrid, pp. 1-96. https://ecodes.org/images/que-hacemos/MITERD-2023/Informe_LeyEC_textil.pdf

Ecologistas en Acción y La Transicionera. (2019). *Caminar sobre el abismo de los límites: Políticas ante la crisis ecológica, social y económica*. Universidad Complutense de Madrid / Libros en Acción. https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.ucm.es/sostenibilidad/file/-informe-abismo-limites&ved=2ahUKEwjZhd75pLmTAxX93wIHHWhICWYQFnoECBwQAQ&usg=AOvVaw1n-n6jSYbwoGKuu-tgjCCq

Elkington, J. (1998). Partnerships from *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st-Century Business*. *Environmental Quality Management, 8*(1), pp. 37–51. https://proppg.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/11/2016/10/Referencia-de-Lilian-Giesta-Triple-bottom-line-in-21-century-2.pdf

Ellen MacArthur Foundation. (2023, 23 de marzo). *Escuelas de pensamiento que inspiraron la economía circular*. https://www.ellenmacarthurfoundation.org/es/escuelas-de-pensamiento-que-inspiraron-la-economia-circular

Escalona Orcao, A. I., y Ramos Pérez, D. (2014). Los transportes y la logística en las cadenas globales de producción del sector de la moda rápida: el caso de la empresa española Inditex. *Investigaciones geográficas*, (85), pp. 113-127. https://doi.org/10.14350/rig.40002

European Commission. (s.f.). *Sustainable and circular textiles strategy*. https://environment.ec.europa.eu/strategy/textiles-strategy_en

European Commission, Directorate-General for Environment. (2023). *Sustainable and circular textiles by 2030*. Publications Office of the European Union. https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/615d8686-21f4-11ee-94cb-01aa75ed71a1

EY. (2023, 21 de julio). *Directiva CSRD y Estándares ESRS: Guía rápida para entender sus implicaciones en la empresa española*. https://www.ey.com/es_es/insights/rethinking-sustainability/directiva-csrd-estandares-esrs-implicaciones-empresa-espanola

Fashionbi. (2025). *How Financial Ratios Reveal Brand Strength in the Luxury Segment?* Fashionbi Insights. https://www.fashionbi.com/insights/how-financial-ratios-reveal-brand-strength-in-the-luxury-segment

Fermoso Torres-Muñoz, P. (2024). *Desafíos ESG y estrategias de las grandes empresas de fast-fashion* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Comillas. https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/78778/2/TFG%20Paloma%20Fermoso%20Torres-Munoz.pdf

Forética. (2024, enero). *Guía sobre la CSRD corporate sustainability reporting directive.* https://foretica.org/wp-content/uploads/2024/01/Guia-sobre-la-CSRD-Novedades-y-adaptacion.pdf

Forliano, C., Battisti, E., de Bernardi, P., & Kliestik, T. (2025). Mapping the greenwashing research landscape: a theoretical and field analysis. *Review of*

Managerial Science, pp. 3407-3456. https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-025-00856-3

Fornasari, T. y Neri, P. (2022). A Model for the Transition to the Circular Economy: The "R" Framework. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (8), pp. 78-91. https://iris.unibs.it/retrieve/7db32f71-05b3-4ddf-8b3a-084acbc7e404/A%20model%20for%20the%20transition%20to%20the%20circular%20economy.pdf

Friendtex. (2025, 28 de octubre). *¿Es sostenible el algodón orgánico? ¿Por qué las marcas están cambiando?* [Entrada de blog]. https://friendtex.com/es/is-organic-cotton-sustainable/

Fundación Botín, El Corte Inglés, Royo, y AITEX. (s.f.). *Conclusiones del análisis sobre el uso responsable del agua en el sector textil*. https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.fundacionbotin.org/89dguuytdfr276ed_uploads/Observatorio%2520Tendencias/PUBLICACIONES/05062012-Conclusionesusoresponsableagua.pdf&ved=2ahUKEwiX5pvS_biTAxW4VaQEHWy7AJQQFnoECBoQAQ&usg=AOvVaw1WQXDsArd-ppBCU8Enog7k

Garrison Street Partners. (2024). *Successful Case Studies of Competitive Advantage: Zara (cost leadership) and LVMH (differentiation)*. Garrison Street Insights. https://www.garrisonstreet.com/blog/how-did-they-do-it-zara-cost-leadership-and-lvmh-differentiation

Geissdoerfer, M., Pieroni, M. P. P., Pigosso, D. C. A. y Soufani, K. (2020). Circular business models: A review. *Journal of Cleaner Production*, *277*, 123741. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123741

Ghemawat, P., & Nueno, J. L. (2006). *Zara: Fast fashion* (HBS Case No. 9-703-497). Harvard Business School Publishing. https://didierdiaz.com/wp-content/uploads/2019/10/Zara-fast-fashion-Case-study-HVR.pdf

Goldhaber, M. D. (2023). *Making ESG real: A return to values-driven investing*. NYU Stern Center for Business and Human Rights. https://bhr.stern.nyu.edu/publication/making-esg-real-a-return-to-values-driven-investing/

Gomes de Oliveira, L., Miranda, F. G., & de Paula Dias, M. A. (2022). *Sustainable practices in slow and fast fashion stores: What does the customer perceive?* Cleaner Engineering and Technology, 6, 100413. https://doi.org/10.1016/j.clet.2022.100413

Gorrotxategi Vergara, E. (2025). *Influencia del Co-branding entre Fast Fashion y Lujo en la Imagen de Marca y la Percepción del Consumidor Español* [Tesis de Máster, Universidad de Navarra]. DADUN. https://dadun.unav.edu/server/api/core/bitstreams/42db4070-30a8-41f2-b219-55244fb83006/content

Grant Thornton Argentina. (22 de junio de 2023). *De la Responsabilidad Social Empresarial al ESG.* https://www.grantthornton.com.ar/Perspectivas/articulos-y-publicaciones/2023/de-la-rse-al-esg/

Grant Thornton. (2026, 6 de marzo). *El Consejo de la UE firma un acuerdo para simplificar los requisitos de información sobre sostenibilidad y debida diligencia*. https://www.grantthornton.es/perspectivas/auditoria/el-consejo-de-la-ue-acuerda-simplificar-requisitos-en-sostenibilidad-y-due-diligence/

Guamán, A., y Luque González, A. (2018). Cadenas de suministro, Derechos Humanos, Empresas Transnacionales e industria textil: de los AMI a un Instrumento Internacional Jurídicamente Vinculante. *Cuadernos de Relaciones Laborales, 37*(2), pp. 393-418. https://doi.org/10.5209/crla.66044

Hall, E. (2025, 29 de diciembre). *Linear Economy vs Circular Economy: Why Solvency Matters*. Perpetual Innovation.

https://perpetualinnovation.org/sustainability/linear-economy-vs-circular-economy/

Inditex. (s.f.). *Cadena de suministro: gestión para transformar el sector*. https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/f97a993d-2b21-4a86-aab2-663909cd2dc7/Cadena_suministro_gestion_transformar_sector.pdf?t=1678706501501

Inditex. (2025). *Estado de Información No Financiera y de Sostenibilidad Consolidado 2025*. https://static.inditex.com/annual_report_2023/es/Estado_de_Información_No_Financiera_Grupo_Inditex_2023.pdf

Innovation Over Protection. (2025). *Competitive Advantage in the French Fashion Industry*. Sryahwa Publications. https://sryahwapublications.com/article/abstract/2637-5893.0801001

International Finance Corporation. (2004). *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World*. United Nations Global Compact. https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf

Jaurrieta, L., y Gusmaroli, L. (2025). *E.1.1.4. - Estudio del uso del agua en la industria textil en el espacio SUDOE*. Proyecto Fashion Forward (Interreg Sudoe). Eurorregió Pirineus Mediterrània, pp. 1-75. https://interreg-sudoe.eu/wp-content/uploads/2025/05/E.1.1.4_ES_Annex_v2.pdf

Jiménez Herrero, L. M. (2024). *Economía circular sostenible: base para un cambio sistémico*. Asociación para la Sostenibilidad y el Progreso de las Sociedades (ASYPS), pp. 1-13. https://www.fundacionico.es/documents/137403/883895/Artículo_Cuadernos+FS+%26+EC+N4_Economía+circular+sostenible+base+para+un+cambio+sistémico_Luis+M.+Jiménez_.pdf/47491edd-cbd2-e857-fbe4-c0a8b79c3a9c?t=1721815343536

Kaźmierczak, M. (2022). A literature review on the difference between CSR and ESG. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, *162*, 275-289. https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2022/12/162-Kaźmierczak.pdf

Khatri, P., & Gada, J. (2025). A study on greenwashing in the luxury industry: Perception vs. reality. *Economic Sciences*, *21*(4S), pp. 104-110. https://doi.org/10.69889/9cevx712

Kirchherr, J., Reike, D. y Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, *127*, pp. 221-232. https://www.researchgate.net/profile/Julian-Kirchherr/publication/321432839_Conceptualizing_the_circular_economy_An_analysis_of_114_definitions/links/5a2567394585155dd41f2eeb/Conceptualizing-the-circular-economy-An-analysis-of-114-definitions.pdf

Kovacic, Z. (2021, noviembre). Contradicciones y promesas de la economía circular. *Oikonomics*, (16), pp. 1-8. https://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/_recursos/documents/16/kovacic_Oikonomics16_esp.pdf

KPMG. (2022). *La transformación sostenible del sector agroalimentario*. https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2022/05/transformacion-sostenible-sector-agroalimentario.pdf

Kunz, J., May, S., & Schmidt, H. J. (2020). Sustainable luxury: current status and perspectives for future research. *Business Research*, *13*, pp. 541–601. https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-020-00111-3

Lache Jejen, N. M. (2025). *Diseño estratégico para la transición hacia la economía circular en el Hotel Bogotá Plaza S.A.* [Tesis de Maestría, Universidad de La Salle]. Repositorio Institucional Universidad de La Salle.

https://ciencia.lasalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/90b1b741-be97-4be4-ac9a-fba7238bd3e4/content

Lago Muñoz, J. (2024). Sostenibilidad en la industria de la moda. *Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales*. https://marcialpons-openaccess.es/index.php/juridicas/catalog/download/Sostenibilidad-y-derecho/29/741?inline=1

Lara Bueno, P. (2025). *La transformación digital en el fast fashion: El caso de Inditex como modelo de transformación estratégica* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Comillas. pp. 1-55. https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/89173/TFG%20-%20Lara%20Bueno%2C%20Paula.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Larcker, D. F., Pomorski, L., Tayan, B., y Watts, E. M. (2022). *ESG ratings: A compass without direction*. Stanford Closer Look Series. https://www.hoover.org/sites/default/files/research/docs/cgri-closer-look-97-esg-ratings_0.pdf

Lobato Gago, I. (2017). *ECONOMÍA CIRCULAR: De la "eco-obligación" a la "eco-oportunidad"*. Autopublicaciones Tagus. https://www.miteco.gob.es/content/dam/miteco/es/ceneam/recursos/materiales/economia-circular-ebook_tcm30-442642.pdf

Martín-Cabello, A. (2016). El desarrollo histórico del sistema de la moda: una revisión teórica. *Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social, 16*(1), pp. 265–289. https://doi.org/10.5565/rev/athenea.1338

Mateo Pagán, S. (2024). *Análisis económico y de sostenibilidad en el sector textil y de la moda en España en los últimos años* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Zaragoza]. Zaguan: Repositorio Institucional de la Universidad de Zaragoza, pp. 1-36. https://zaguan.unizar.es/record/146091/files/TAZ-TFG-2024-4530.pdf

Matrix BCG. (2024**).** *What are the Porter's Five Forces of Kering.* Matrix BCG Insights. https://matrixbcg.com/products/kering-five-forces-analysis

Manrique López, A. y Herrera Jaramillo, J. A. (2023). Tarjetas de Estrategias Circulares como herramienta de ideación en el diseño circular. *La Tadeo DeArte*, *9*(12), pp. 1-21. https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/ltd/article/view/tarjetas-estrategias-circulares-herramienta-ideacion-diseno-circular

Melanthiou, Y., & Voutsa, M. C. (2025). *Luxury Fashion and Sustainability: Digital Narratives, Greenwashing, and Consumer Engagement*. En A. Thrassou et al. (Eds.), *The Evolution of Luxury Brands* , pp. 329-364. https://doi.org/10.1007/978-3-031-96680-4_12

Mich, D. A. (2025). Consumer perceptions of the marketing mix in fast fashion and luxury fashion. *Journal of Knowledge Dynamics*, *2*(2), pp. 80-97. https://www.aos.ro/wp-content/anale/JKDVol2Nr2Art.7.pdf

Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (MITECO). (2020). *España Circular 2030: Estrategia Española de Economía Circular*. Gobierno de España. https://www.miteco.gob.es/content/dam/miteco/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/economia-circular/espanacircular2030_def1_tcm30-509532_mod_tcm30-509532.pdf

Moreno Bastante, M. (2023). *Extracción de las percepciones de marca en la red social de Twitter: Factores de éxito de Shein en España*. [Trabajo Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas]. https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/68596/TFG%20Moreno%20Bastante%20Maria.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Morseletto, P. (2020). Restorative and regenerative: Exploring the concepts in the circular economy. *Journal of Industrial Ecology*, *24*(4), pp. 763-773. https://doi.org/10.1111/jiec.12987

Napper, I. E., & Thompson, R. C. (2016). *Release of synthetic microplastic plastic fibres from domestic washing machines: Effects of fabric type and washing conditions*. *Marine Pollution Bulletin, 112*(1–2), pp. 39–45. https://doi.org/10.1016/j.marpolbul.2016.09.025

Nextil Group. (2025). *Estado Consolidado de Información No Financiera 2024*. https://www.nextil.com/wp-content/uploads/2025/03/EINF-2024.pdf

Núñez Carballosa, A. (2019). *Logística para el sector textil*. FUOC (Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya). https://openaccess.uoc.edu/server/api/core/bitstreams/4b276d55-1b28-4e65-8f9f-aa6279b1a7a0/content

Observatorio del Textil y la Moda. (2025). *Catálogo Buenas Prácticas en el Sector Textil y Moda 2025*. https://observatoriotextilymoda.es/wp-content/uploads/2025/09/catalogoBP_Digital_versionFinal_compressed.pdf

Olaleye, J. O., & Adeagbo, K. A. (2026). *The Impact of Environmental, Social and Governance (ESG) Reporting on Corporate Financial Performance*. Quest Journals, 14(2), pp. 11-20. https://www.questjournals.org/jrbm/papers/vol14-issue2/14021120.pdf

Ortega Burgos, E. (Ed.). (2025). *Fashion Law (Derecho de la Moda y cosmética)*. Aranzadi. https://www.aranzadilaley.es/MK/PDF/Fashion-Law-Tomo%20II/publication.pdf

Ortiz Rodriguez, C. (2025). *Análisis del fast fashion y la necesidad de establecer límites* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Oviedo]. Digibuo. https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/80138/TFG_SusanaOrtizRodriguez.pdf?sequence=4

Parlamento Europeo. (2025, 12 de septiembre). *Fast fashion: EU laws for sustainable textile consumption*. Noticias del Parlamento Europeo.

https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20201208STO93327/fast-fashion-eu-laws-for-sustainable-textile-consumption

Pastor, L. (2023). *RSC, sostenibilidad y consumo responsable en la industria de la moda* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Alicante]. RUA. https://rua.ua.es/server/api/core/bitstreams/5512c8cb-bd81-4012-a8f8-c13f2e2beb7b/content

Plana-Erta, D. (2025, mayo). El informe de sostenibilidad, la CSRD y la propuesta ómnibus de la UE. *Oikonomics*, (24). https://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/es/numero24/dossier/d-plana.html

Promateriales. (2025, 9 de octubre). *Evaluación de indicadores de desempeño para la transición a la economía circular: un análisis crítico de la tasa de reciclaje y la ecoeficiencia*. Prosostenible. https://prosostenible.es/evaluacion-de-indicadores-de-desempeno-para-la-transicion-a-la-economia-circular-un-analisis-critico-de-la-tasa-de-reciclaje-y-la-ecoeficiencia/

Ramírez-Barredo, B., & Guerrero Glez-Valerio, B. (2024). *Responsabilidad social corporativa, criterios ESG y su comunicación en el sector textil español*. European Public & Social Innovation Review, 9, pp. 1-20. https://doi.org/10.31637/epsir-2024-897

Reike, D., Vermeulen, W. J. V. y Witjes, S. (2022). Conceptualization of Circular Economy 3.0: Synthesizing the 10R Hierarchy of Value Retention Options. En A. Alvarez-Risco et al. (Eds.), *Towards a Circular Economy: CSR, Sustainability, Ethics & Governance,* pp. 47-69. Springer Nature Switzerland AG. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-94293-9_3

Reyna Barbadillos, N. (2019). *Uso de tejidos sintéticos en el Fast Fashion: Percepciones del impacto medioambiental por micro plásticos en el agua* [Proyecto de Grado de Magíster]. Facultad de Ingeniería, Universidad del Desarrollo, pp. 1-60.

https://repositorio.udd.cl/server/api/core/bitstreams/4a977d9d-e306-41e7-8686-53b3b6554fc6/content

Rizos, V., Tuokko, K. y Behrens, A. (2017, abril). *The Circular Economy: A review of definitions, processes and impacts* (CEPS Research Report No. 2017/08). Centre for European Policy Studies. https://circulareconomy.europa.eu/platform/sites/default/files/rr2017-08_circulareconomy_0.pdf

Santa Rosa Lana, G., & Brardo Duarte, P. A. (2025). Ethical challenges in the fast fashion industry: The case of shein. *Revista Economía y Política*, (41), pp. 52–65. https://doi.org/10.25097/rep.n41.2025.04

Schiaroli, V., Fraccascia, L., & Dangelico, R. M. (2024). *How can consumers behave sustainably in the fashion industry? A systematic literature review*. Journal of Cleaner Production, 483, 144232. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144232

Skawińska, E. y Zalewski, R. I. (2021). *Contemporary challenges for sustainable development: Linear versus circular economy*. Polish Economic Society. https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://bibliotekanauki.pl/books/2084465.pdf&ved=2ahUKEwjMod2JprmTAxWA1wIHHTXvFDYQFnoECBwQAQ&usg=AOvVaw1jmIxPRnVhkqiS2h7RQ3X0

Spadafora, L., Mariotti, S. F., & Schiraldi, M. M. (2023, septiembre). *Fashion business models: A systematic literature review*. Presentado en la XXVIII Summer School "Francesco Turco" – Blue, Resilient & Sustainable Supply Chain, Roma, Italia. https://www.summerschool-aidi.it/images/papers/session_3_2023/Camera_ready_ID19.pdf

Stella McCartney. (2023). *2023 impact report*. https://www.stellamccartney.com/on/demandware.static/-/Library-Sites-StellaMcCartneySharedLibrary/default/dwa4ea4b5c/report/StellaMcCartney_ImpactReport_2023_4.pdf?srsltid=AfmBOopM9yvoUF67s_dHHVeXXx-dfoQlcSyhMNWqqsNhmC5Sc_b0oMt0

Stella McCartney. (2024). *Sustainability statement 2024*. https://www.stellamccartney.com/on/demandware.static/-/Library-Sites-StellaMcCartneySharedLibrary/default/dwf373619c/report/SMC25_2025_10_SMC_Sustainability_Statement_2024.pdf?srsltid=AfmBOopKFyKnLyQ-5UzxGOlkfWaqeSMetxYj2gEAPIerSkEIlUy3Ypc2

Stewart, R. (18 de febrero de 2025). ESG and the changing language of corporate social responsibility. *California Management Review* https://cmr.berkeley.edu/2025/02/esg-and-the-changing-language-of-corporate-social-responsibility/.

Su, T., & Teo, P. C. (2025). *A Literature review of understanding consumer behavior in ESG through stimulus-response (S-R) theory*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 15(4), pp. 122-130. http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v15-i4/25263

Suescum Coelho, C.-E., y Suescum Coelho, C. (2025). Materialidad, métricas y gobernanza en los reportes ESG: Un estudio en el sector financiero latinoamericano. *Imperium Académico Multidisciplinary Journal*, *2*(3), pp. 1-16. https://doi.org/10.63969/w04z4r48

Sustainability Directory. (2025). *Consumer Activism in Fashion.* https://fashion.sustainability-directory.com/question/how-does-consumer-activism-impact-fashion/

Sukopová, D. y Vyrostková, L. (2025, octubre). Comparison of linear and circular economy and their impact on the product life cycle. *Waste Forum*, (5), pp. 178-195. https://www.wasteforum.cz/cisla/WF_3_2025_p13.pdf

Torres Valdivia, C. (2025). *La moda circular y el nuevo lujo. Estudio de caso: Isabel Marant Vintage* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Sevilla]. idUS https://idus.us.es/server/api/core/bitstreams/a3463a41-fbdb-4d36-a59f-2d2fbb0a8de0/content

Universidad Miguel Hernández. (2020). *Análisis del sector textil en España: Modelos competitivos de Zara y Mango* [Trabajo de Fin de Grado]. DSpace UMH. https://dspace.umh.es/bitstream/11000/7459/1/TFG-Molina%20Rubio%2C%20Paula.pdf

Fernández López, M. (2020). *La economía circular en el sector textil ¿La tendencia de "fast fashion" o "moda rápida" en la industria textil es compatible con el modelo de economía circular?* [Trabajo de Fin de Grado]. Repositorio Comillas. https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/37923/TFG-Fernandez%20Lopez%20Maria.pdf?sequence=1

Wei, M. (2023). *Análisis de Shein con éxito internacional*. [Trabajo Fin de Máster, Universidad de Valladolid]. https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/63812/TFM-J-110.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Wikipedia. (2025, 21 de septiembre). *Moda pronta*. https://es.wikipedia.org/wiki/Moda_pronta

Wren, B. (2022). Sustainable supply chain management in the fast fashion Industry: A comparative study of current efforts and best practices to address the climate crisis. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, *4*, 100032 https://doi.org/10.1016/j.clscn.2022.100032

Xu, J. (2023). *Análisis del desempeño e integración de los criterios ESG en el sector bancario español* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Valladolid]. https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/61804/TFG-E-1826.pdf?sequence=1

Zeitler, M., & Schwarzkopf, J. (2025). Assessing human rights due diligence in supply chains. *Management Decision*, *ahead-of-print*(ahead-of-print), pp. 1-18. https://doi.org/10.1108/MD-03-2024-0583

Zervoudi, E. K., Moschos, N., y Christopoulos, A. G. (2025). From the corporate social responsibility (CSR) and the environmental, social and governance (ESG) criteria to the greenwashing phenomenon: A comprehensive literature review about the causes, consequences and solutions of the phenomenon with specific case studies. *Sustainability*, *17*(5), Artículo 2222. https://www.mdpi.com/2071-1050/17/5/2222

Zhang, X. (2024). *Sustainable practices, CSR, and brand reputation: Influencing purchase intentions in luxury green marketing*. Journal of Education, Humanities and Social Sciences, 27, pp. 480-486. https://doi.org/10.54097/6k8rxz55

Capítulo 9. Anexos

Gráfico 1.1

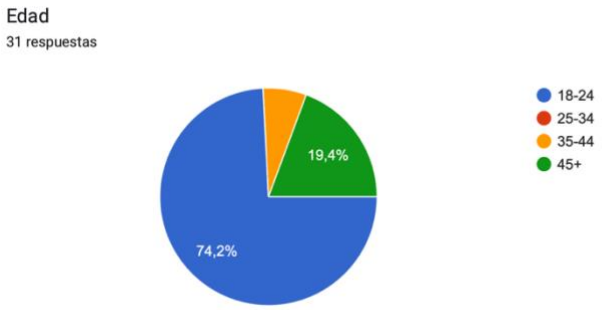


Gráfico 1. 2

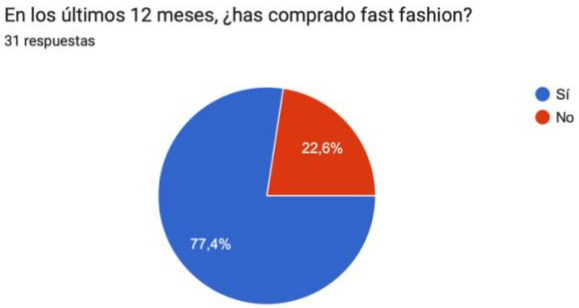


Gráfico 1.3



Gráfico 1.4



Gráfico 1.5

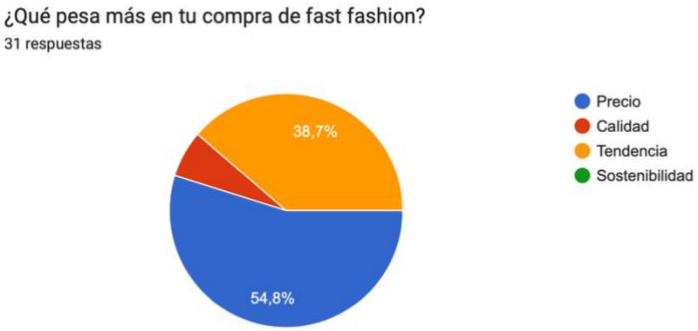


Gráfico 1.6

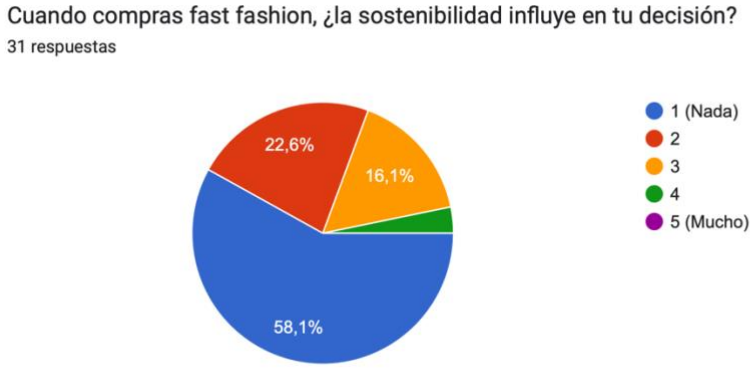


Gráfico 1.7



Gráfico 1.8

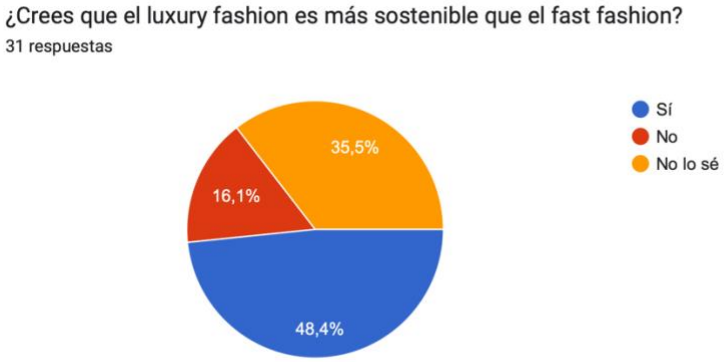


Gráfico 1.9

