



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ICADE

**LA ACCIÓN DE LOS LOBBIES EN LA  
INDUSTRIA DE LA MODA: ESTUDIO  
DE “CONFEDERACIÓN  
MODA ESPAÑA”.**

Autor: Paula de la Rica Escudero

Director: Miryam Martín Sánchez

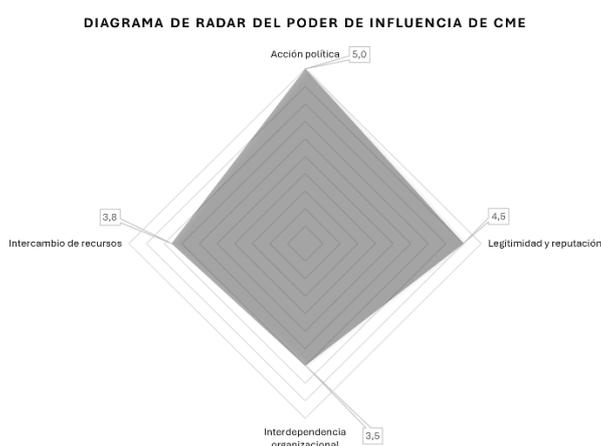
MADRID | Junio 2025



## Resumen

¿Puede un conjunto de poderosos intereses moldear silenciosamente las reglas del juego de la industria moda? Este trabajo explora precisamente ese escenario al centrar su atención en la Confederación Moda España (CME), el lobby más relevante del sector textil en España. Partiendo de la premisa de que la moda no es solo creatividad y tendencias, sino también una arena de influencia política y económica, se justifica la importancia de visibilizar cómo los lobbies determinan el rumbo de una industria que representa casi el 3 % del PIB nacional.

El objetivo principal es describir y analizar las estrategias que utiliza CME para ejercer su influencia institucional y moldear la regulación del sector, empleando como marco teórico la Teoría de la Dependencia de Recursos. Esta perspectiva permite entender cómo una organización vulnerable a cambios normativos busca asegurar su supervivencia y ventajas competitivas. Para ello, se elaboró un caso de estudio basado en un cuestionario estructurado dirigido a la secretaria general de CME, cuyas respuestas se codificaron siguiendo cuatro ejes: interdependencia organizacional, intercambio de recursos, acción política y reputación institucional. Un diagrama de radar resume estas puntuaciones, mostrando cómo CME destaca especialmente en acción política y reputación institucional, mientras que interdependencia organizacional e intercambio de recursos alcanzan valores algo más modestos.



La metodología cualitativa aplicada, centrada en el análisis de las respuestas, reveló que CME mantiene relaciones constantes y formales con ministerios, comunidades autónomas y plataformas europeas, asegurándose así anticiparse a las nuevas

regulaciones. Al mismo tiempo, ofrece a sus asociados información técnica, asesoramiento y apoyo en misiones comerciales, mientras recibe a cambio legitimidad y acceso directo a los procesos legislativos. Un claro ejemplo de su poder organizacional se materializó en la reunión celebrada el 6 de septiembre de 2024 con representantes de INDITEX, TENDAM y altos cargos del Ministerio de Industria, donde se negoció la hoja de ruta para avanzar en sostenibilidad y reducir barreras burocráticas.

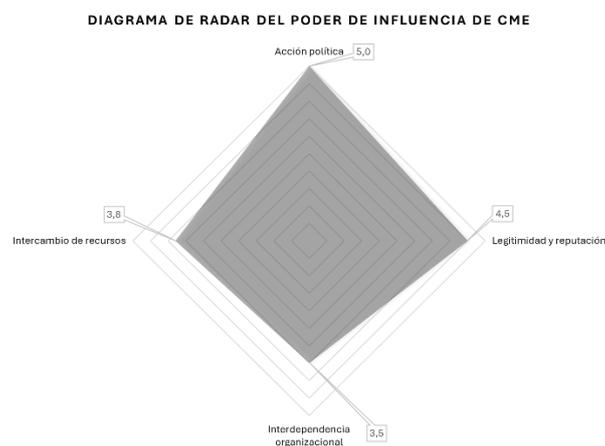
Entre los principales resultados, destaca que CME no solo se adapta a la normativa, sino que la configura al participar activamente en la redacción de propuestas y campañas de divulgación. Gracias a su sólida reputación institucional y a la combinación de recursos técnicos y alianzas estratégicas, la Confederación logra abrir canales de influencia en las decisiones públicas. Las conclusiones subrayan que, lejos de ser actores marginales, los lobbies, en particular CME, son engranajes esenciales en la gobernanza de la moda. Reconocer esta realidad no solo aporta transparencia, sino que ofrece herramientas prácticas para que futuros investigadores y actores del sector diseñen estrategias de poder más equilibradas y responsables.

**Palabras clave:** Lobby, moda, influencia institucional, poder organizacional, Confederación Moda España, regulación, dependencia de recursos.

## Abstract

Can a coalition of powerful interests quietly shape the rules of the fashion industry game? This work explores precisely that scenario by focusing on the Confederation Moda España (CME), the most influential lobby in Spain's textile sector. Starting from the premise that fashion is not only creativity and trends but also a battleground of political and economic influence, the importance of unveiling how lobbies steer the course of an industry that accounts for nearly 3 % of the national GDP is justified.

The main objective is to describe and analyze the strategies that CME uses to exert its institutional influence and shape sector regulation, employing Resource Dependence Theory as the theoretical framework. This perspective allows us to understand how an organization vulnerable to regulatory changes, seeks to secure its survival and competitive advantages. For this, a case study was developed based on a structured questionnaire addressed to CME's Secretary General, whose responses were coded along four axes: organizational interdependence, resource exchange, political action, and institutional reputation. A radar chart summarizes these scores, showing how CME particularly stands out in political action and institutional reputation, while organizational interdependence and resource exchange attain somewhat more modest values.



The qualitative methodology applied, revealed that CME maintains constant and formal relationships with ministries, autonomous communities, and European platforms, thus ensuring it can anticipate new regulations. At the same time, it offers its members technical information, advisory services, and support in trade missions, while receiving legitimacy and direct access to legislative processes in return. A clear example of its

organizational power materialized in the meeting on September 6, 2024, with representatives from INDITEX, TENDAM, and senior officials from the Ministry of Industry, where the roadmap for advancing sustainability and reducing bureaucratic barriers was negotiated.

Among the main results, it stands out that CME not only adapts to regulations but also helps shape them by actively participating in drafting proposals and public-awareness campaigns. Thanks to its solid institutional reputation and the combination of technical resources and strategic alliances, the Confederation succeeds in opening channels of influence in public decision-making. The conclusions underscore that, far from being marginal actors, lobbies, in particular CME, are essential cogs in fashion governance. Recognizing this reality not only brings transparency but also offers practical tools enabling future researchers and sector stakeholders to design more balanced and responsible power strategies.

**Keywords:** Lobby, fashion, institutional influence, organizational power, Confederation Moda España, regulation, resource dependence.

# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>10</b>
<b>Marco conceptual.....</b>	<b>14</b>
1 La industria de la moda .....	14
1.1 Investigación teórica sobre la industria de la moda.....	15
1.2 Teoría del consumo en la moda.....	16
1.3 Desafíos dentro de la industria de la moda .....	17
2 Los lobbies: poder e influencia .....	18
2.1 ¿Qué son los lobbies? .....	18
2.2 Principales sectores donde operan los lobbies .....	19
2.3 Herramientas y estrategias de los lobbies .....	21
2.4 Teoría de la dependencia de recursos .....	21
2.5 Desafíos actuales de los lobbies en la industria .....	22
3 Interacción entre lobbies e industria de la moda.....	23
3.1 Áreas de influencia en la moda .....	23
3.2 Impacto social, económico y político .....	24
3.3 Lobbies de la moda más destacables .....	25
<b>Metodología.....</b>	<b>26</b>
4 Enfoque metodológico.....	26
4.1 Justificación del estudio de caso.....	26

4.2	Contexto Español y Relevancia del Estudio .....	26
4.3	¿Por qué Confederación Moda España? .....	27
4.4	Fuentes de datos .....	28
5	Diseño de la investigación .....	29
5.1	Selección de la muestra.....	29
5.2	Métodos de recolección de datos.....	29
5.3	Análisis de resultados: Matriz de codificación teórica .....	30
	<b>Resultados de la investigación .....</b>	<b>32</b>
6	Pilares escogidos para el análisis .....	32
7	Matriz de codificación de las respuestas de CME por pilares teóricos .....	33
7.1	Análisis de la matriz .....	35
	<b>Conclusiones.....</b>	<b>42</b>
	<b>Bibliografía.....</b>	<b>45</b>
	<b>Anexo 1.....</b>	<b>48</b>
	<b>Anexo 2.....</b>	<b>54</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1:</b> Matriz de codificación de las respuestas de CME por pilares teóricos.....	34
<b>Tabla 2:</b> Matriz de Análisis Multicriterio de la Influencia de los Pilares Estratégicos de la CME.....	39
<b>Figura 1:</b> Diagrama de radar del poder de influencia de CME.....	41

## Introducción

¿Es la moda simplemente glamur o también una batalla de influencias y poder en la sombra? Detrás del resplandor de las pasarelas, las campañas publicitarias y el consumo de prendas de vestir se esconde un pulso de poder donde grandes marcas y agentes invisibles juegan a moldear leyes, normativas y tendencias globales, moviendo fichas en asegurarse un lugar privilegiado y ser reconocido en un mercado millonario y cada vez más exigente con la sostenibilidad y la ética.

Política y moda son dos términos que en nuestras cabezas no tienen nada que ver entre sí, pero basta indagar un poco para descubrir que ambos comparten mucho: leyes, regulaciones y alianzas que marcan el ritmo del negocio que hay detrás de esta industria. Aunque pensemos en diseñadores y políticos como mundos separados, en realidad intercambian favores, contactos y estrategias para que sus intereses salgan ganando. Este proyecto se justifica precisamente en la necesidad de iluminar esos mecanismos ocultos y para que cualquier actor del sector entienda cómo se construye realmente el poder en la moda.

Para descifrar este juego de influencias, miraremos a través de cuatro lentes escogidas de la Teoría de la Dependencia de Recursos. Teoría que afirma la necesidad que tienen los grupos de interés de intercambiar recursos, hacer favores o formar alianzas con los grandes grupos de presión que moldean la industria. La primera lente escogida es la interdependencia organizacional, o cómo marcas y entidades públicas se necesitan mutuamente; luego el intercambio de recursos, es decir, qué ofrecen y qué buscan a cambio; después la acción política, o las maniobras para influir directamente sobre normativas; y, por último, la legitimidad y reputación, que muestra cómo cuidan su imagen para ganar credibilidad. Juntas, estas cuatro piezas nos permiten ver la moda no solo como un desfile de tendencias, sino como una industria en la que todos sus actores mueven sus fichas para asegurarse futuro y prestigio.

La pregunta de investigación que guía este trabajo es clara: ¿Cómo ejercen los lobbies su influencia en la industria de la moda y qué estrategias utilizan para adaptarse y moldear su entorno institucional? Con ella, buscamos destapar las tácticas que permiten a estos grupos posicionarse en el debate normativo. Al explorar cada una de las cuatro lentes de

la Teoría de la Dependencia de Recursos, entenderemos no solo los mecanismos de presión directa, sino también cómo se cuida la reputación y se forjan alianzas que aseguran su supervivencia y relevancia en un sector tanto dinámico como exigente.

El objetivo principal de este trabajo es dar respuesta a esta pregunta de investigación, basando el análisis en los cuatro pilares de la Teoría de la Dependencia de Recursos.

Esto supone dos aspectos clave:

1. Analizar en profundidad las tácticas de los lobbies en la industria de la moda (interdependencia organizacional, intercambio de recursos, acción política y legitimidad/reputación) a partir de una encuesta hecha a un miembro del comité directivo de Confederación Moda España y codificación de las respuestas en una matriz que separa los fragmentos de la encuesta en los distintos pilares, esto nos hará organizar las respuestas y llegar a conclusiones más rápido.
2. Desarrollar y aplicar una matriz de puntuación y un diagrama de radar que permitan visualizar comparativamente esos cuatro pilares, identificar fortalezas y áreas de mejora.

Sin embargo, este trabajo presenta una serie de limitaciones importantes, es necesario reconocer que este análisis se basa principalmente en las respuestas de un único miembro del comité directivo de CME a un cuestionario estructurado, por lo que los hallazgos deben considerarse indicativos y no definitivos. Al apoyarnos en la perspectiva de un solo informante, corremos el riesgo de que las conclusiones reflejen principalmente la visión y experiencia particular de esa persona, sin capturar la diversidad de opiniones o prácticas de otros actores del sector. Por tanto, aunque los resultados aportan una orientación valiosa sobre cómo CME aplica la Teoría de la Dependencia de Recursos, sería necesario ampliar la muestra y contrastar con más entrevistas o fuentes para validar con mayor rigor si estos patrones se repiten en toda la industria de la moda en España.

Para realizar este estudio, hemos llevado una metodología que combina un estudio de caso con técnicas cualitativas para capturar la voz de quienes realmente toman las decisiones en el sector. Primero, se elaboró un cuestionario estructurado enviado por correo electrónico al comité directivo de la Confederación Moda España, hemos elegido la Confederación Moda España como caso de estudio porque actúa como principal

representante institucional del sector textil y de la moda en España, agrupando asociaciones como ASECOM, Fedecon y otras regionales. Su carácter federativo y su acceso directo a mesas de diálogo con administraciones nacionales y europeas la convierten en un ejemplo ideal para explorar cómo un lobby articula alianzas, distribuye recursos y cuida su reputación para influir en la regulación.

Una vez obtenidas las respuestas, se codificaron según los cuatro pilares de la Teoría de la Dependencia de Recursos (interdependencia organizacional, intercambio de recursos, acción política y legitimidad/reputación). Una vez codificados los fragmentos de las respuestas, se asignó a cada pilar una puntuación de 1 a 5 y se plasmó el resultado en un diagrama de radar, facilitando la visualización de fortalezas y áreas de mejora en la estrategia de lobbying

Los principales resultados de este proyecto pueden resumirse en dos puntos clave:

### 1. Evaluación cuantitativa de los cuatro pilares de la RDT:

- **Acción política:** La Confederación ModaEspaña demuestra una gran capacidad para abrir canales directos de influencia en la toma de decisiones públicas, materializada en reuniones estratégicas con grandes actores del sector como INDITEX y TENDAM.
- **Legitimidad y reputación:** CME refuerza su imagen de interlocutor confiable a través de la elaboración de informes especializados y campañas que destacan su compromiso con la sostenibilidad y la competitividad.
- **Intercambio de recursos:** El flujo bidireccional de conocimientos técnicos y asesoramiento muestra la solidez de sus alianzas, aunque existe margen para diversificar los tipos de recursos y ampliar el número de colaboraciones.
- **Interdependencia organizacional:** La confederación mantiene una red estable de colaboraciones con administraciones regionales, nacionales y europeas, si bien estas interacciones pueden ganar en formalidad y frecuencia para maximizar su impacto.

### 2. Alineación con la Teoría de la Dependencia de Recursos y su impacto:

El diagrama de radar resultante muestra cómo CME no solo se adapta al entorno institucional, sino que también lo modela activamente. Mantiene relaciones estables con organismos reguladores, intercambia información y recursos clave, participa en

procesos normativos y cuida su reputación corporativa. Esto le permite incidir de forma proactiva en la configuración de políticas que afectan al sector textil y de la moda, confirmando que los lobbies son actores centrales en la gobernanza de la industria

En conclusión, este estudio muestra que la Confederación Moda España utiliza con éxito cuatro estrategias clave para influir en la regulación: destaca especialmente en acción política, está bien posicionada gracias a su reputación, mantiene un flujo constante de intercambio de recursos y tiene una red de colaboraciones que puede fortalecerse aún más. El diagrama de radar resume estas fortalezas y señala dónde conviene profundizar, ofreciendo una herramienta visual sencilla para planificar una influencia más equilibrada y duradera en el sector.

# Marco conceptual

## 1 La industria de la moda

Una prenda es, en su esencia, solo una tela que nos cubre y nos protege de las condiciones climáticas, no obstante, la industria de la moda transforma este simple objeto en un símbolo de identidad, deseo y cultura, otorgándole un significado que va más allá de lo tangible. La industria de la moda o el sector textil, integra tres grandes segmentos, el de las prendas de vestir, el de los textiles para el hogar, el de los textiles técnicos (conformado básicamente por aquellos textiles que no son ni prendas de vestir ni para el hogar). (Arostegui Zorrilla, 2021). Nosotros en este estudio nos centramos en el primero, el segmento de las prendas de vestir, la moda, segmento productor de los hilos y las telas que posteriormente darán lugar a las prendas. La industria de la moda abarca una amplia gama de mercados, como la alta costura, la moda de lujo, la moda rápida, la moda económica y el prêt-à-porter. Además, la moda es un sector multidimensional que engloba todo el proceso de creación, producción, y comercialización de ropa, abarcando etapas como el diseño, la fabricación, la distribución, el marketing, la venta minorista, la publicidad y la promoción de todo tipo de prendas de vestir (Mayor & Steele, 2024). Se demuestra así que la industria de la moda es un sector muy relevante a nivel mundial, es una industria dinámica y en constante evolución. Este dinamismo de la industria es crucial ya que se tiene que coordinar la cadena de producción y consumo con todos los desafíos éticos y sostenibles, las tendencias globales, la creatividad, el arte y el diseño del producto.

Más allá de su lado creativo, la moda mueve el mundo: es una industria global que conecta países, personas y economías enteras. La industria de la moda es un motor económico significativo, generando billones de dólares en ingresos anuales y empleando a millones de personas en todo el mundo (FashionUnited, 2023). A nivel global, se puede distinguir claramente una cadena de suministro en la industria textil, por pura definición, esta cadena es una estructura en la que diferentes agentes interactúan, desarrollando así relaciones y sinergias entre ellos, y llevan a cabo distintos procesos con el fin último de satisfacer la demanda de prendas de vestir, en este caso. (Arostegui Zorrilla, 2021). Según Zorrilla (2021), la cadena se compone de: proveedor, fabricante, distribuidor y consumidor final.

Cada uno de estos elementos que componen la cadena se pueden ubicar en un lugar distinto en el mundo, lo que requiere que la cadena de suministro este bien conectada y sea lo más eficaz posible.

En este contexto global resulta clave entender cómo se ha desarrollado esta industria a nivel nacional. La industria textil fue una de las primeras actividades industriales modernas que se implantaron en España a principios del siglo XIX, cuando la producción se centraba principalmente en tejidos elaborados a partir de lana de oveja o lino (Arostegui Zorrilla, 2021). Desde entonces, el sector ha experimentado una notable evolución hasta convertirse en uno de los pilares clave de la economía nacional. Según el Informe Económico de la Moda en España (2024), la industria representa ya un 2,9% del PIB, igualando así su máximo histórico. Este crecimiento no solo se explica por la creatividad transformada en prendas de vestir, si no también en que se han hecho las cosas bien en cuanto a innovación y competitividad exterior (Lorenzo Luna, 2023), lo que ha consolidado su relevancia tanto a nivel nacional como global.

## 1.1 Investigación teórica sobre la industria de la moda

Entender la moda requiere algo más que seguir tendencias: es necesario analizarla desde una perspectiva teórica para desentrañar su impacto cultural, social y económico en el mundo actual. La industria de la moda ha sido objeto de diversos estudios académicos que analizan su evolución, impacto social y dinámicas internas. Uno de los enfoques destacados es el análisis del sistema de la moda como un fenómeno cultural y económico. Según el artículo de Barbeta Viñas (2019), la moda se ha convertido en un componente central del capitalismo de consumo, integrándose en diversas facetas de la vida pública y privada.

Además, la investigación en moda ha evolucionado hacia un enfoque interdisciplinario que abarca aspectos como el cambio, la comunicación y la industria. En este sentido, se destaca la relevancia del fenómeno efímero de la moda para comprender procesos sociales profundos relacionados con la clase, el género, el gusto y la diferencia cultural (Barbeta Viñas, 2019).

Un aspecto relevante en la evolución de la industria es la transformación de marcas de "fast fashion" hacia un posicionamiento más "premium". Marcas como Zara, Uniqlo y

H&M han adoptado estrategias que combinan mejoras en calidad, sostenibilidad y comunicación, incluyendo colaboraciones de alto perfil y colecciones limitadas de diseño sofisticado. Estas acciones les han permitido competir en el segmento del lujo accesible y adaptarse a un consumidor más consciente y exigente (García Sogo et al., 2024).

## 1.2 Teoría del consumo en la moda

Para entender bien cómo funciona la industria de la moda, también hay que fijarse en quién la consume y por qué lo hace. La forma en que compramos ropa, lo que elegimos y lo que eso significa dice mucho de nosotros como sociedad. Por eso, es importante hablar de la teoría del consumo y ver cómo influye en las decisiones dentro del mundo de la moda.

La teoría del consumo en la moda explora cómo y por qué los individuos adquieren productos de moda, considerando factores sociales, culturales y psicológicos. Una perspectiva clásica es la de Thorstein Veblen, quien en su obra "La teoría de la clase ociosa" introduce el concepto de consumo conspicuo, donde las clases altas utilizan la moda para diferenciarse y mostrar estatus (Veblen, 1899).

Georg Simmel, por su parte, analiza la moda como una herramienta que permite a los individuos liberarse de la angustia de la elección, facilitando la pertenencia a un grupo social. Según Simmel, la moda responde a una necesidad social y su difusión se describe mediante el efecto de goteo, donde las clases bajas imitan las tendencias de las clases altas (Simmel, 1904).

En un contexto más contemporáneo, la teoría del consumo también aborda la influencia de factores como la inteligencia emocional y las normas subjetivas en las decisiones de compra. Un estudio sobre la generación Z en el mercado de la moda encontró que las normas subjetivas y las actitudes hacia el mercado de la moda influyen significativamente en la intención de compra, destacando la importancia de las percepciones sociales y emocionales en el comportamiento del consumidor (Martínez et al., 2022).

Además, el concepto de "filosofía de la futilidad", desarrollado por Paul Nystrom, describe cómo la monotonía de la era industrial llevó a los individuos a buscar satisfacción en bienes frívolos como la moda. Esta teoría sugiere que el consumo puede

ser manipulado para inducir un círculo vicioso de insatisfacción y deseo de nuevos productos, impulsando así las ventas en la industria de la moda (Nystrom, 1928).

### 1.3 Desafíos dentro de la industria de la moda

Como hemos mencionado anteriormente, la industria de la moda es un sector dinámico que enfrenta constantes cambios impulsados por factores económicos, tecnológicos y sociales. Durante los últimos años, la inestabilidad económica ha influido notablemente en cómo se comportan los consumidores. Esto ha resultado en una mayor preocupación por los precios y un replanteamiento de las costumbres del consumidor en el momento de compra. Según el informe "El estado de la moda 2025" de McKinsey & Company (2024), las marcas se ven en la necesidad de adaptarse a un escenario donde la inflación está impactando las ventas, especialmente en el sector de lujo. En el informe también se menciona como la moda tendrá que plantar cara a un gran desafío emergente en esta industria, los "dupes", es decir, las imitaciones, que día a día van ganando popularidad entre los consumidores, pueden comprar replicas por un precio mínimo. Esto no solo es una amenaza de competencia, sino que también es un desafío para las marcas de alta gama en términos de propiedad intelectual y de mantener su reputación y exclusividad.

Así mismo, cabe destacar el ámbito medioambiental, social y ético, ya que son una gran barrera a la que esta industria se enfrenta constantemente. En las últimas décadas, la necesidad imperante de evolucionar continuamente la identidad a través de nuevas prendas y el atractivo de estar a la moda a menudo eclipsan las preocupaciones sobre el impacto ambiental, las condiciones laborales y el abastecimiento ético (Smith et al., 2024). ¿Cómo impacta la transformación de nuestros hábitos de consumo en el medioambiente y en la calidad de vida de las personas? El cambio generalizado en nuestros patrones de consumo, impulsado por la moda rápida, tiene un impacto significativo tanto en el medioambiente como en las condiciones sociales. Según Smith, Doe y Brown (2024), la creciente demanda de prendas de bajo coste y alta rotación contribuye a la sobreexplotación de recursos, el aumento de residuos textiles y la intensificación de las emisiones de carbono. A nivel social, este modelo mantiene condiciones laborales desfavorables en los países productores y frena el avance hacia una industria más responsable y sostenible. Las intervenciones gubernamentales y el cambio en la percepción del consumidor juegan un papel clave a la hora de mitigar estos efectos.

Para cerrar este recorrido, no se puede entender el presente de la moda sin abordar su digitalización. Dentro de este ámbito encontramos varios aspectos mayoritariamente positivos. Por un lado, algunas de las ventajas de la digitalización en el sector textil son la capacidad de crear y producir con nuevos materiales más sostenibles. Asimismo, algunas de las grandes empresas están apostando por incorporar próximamente elementos de inteligencia artificial en sus tiendas y plataformas (MSMK University, 2024), marcas reconocidas como Louis Vuitton, Dior, Adidas, New Balance, Prada, Decathlon y Chalhoub trabajan con la empresa Heuritech, una compañía parisina especializada en la predicción de tendencias de moda mediante inteligencia artificial, que analiza millones de imágenes en redes sociales para obtener información relevante. (FashionUnited, 2024).

Hace años, las revistas eran la biblia de las ideas de moda y de los nuevos productos, sin embargo, desde la llegada de Instagram y de otras redes sociales, la manera de predecir las tendencias es completamente distinta. Por último, a medida que pasa el tiempo vemos como esta industria se está adaptando hacia lo digital. Según Ruiz-Viñals, Pretel-Jiménez, Del Olmo Arriaga y Miró Pérez (2024), lo vemos claramente en el Style Check by Alexa, primera herramienta que actúa como un estilista personal digital: ofrece recomendaciones personalizadas, comparando y calificando prendas de vestir y nos da recomendaciones de estilo basadas en la temperatura, preferencias personales y otros factores. Para dar esta recomendación, enseña dos estilos diferentes atribuyendo a cada uno de estos un porcentaje según nuestras preferencias.

## 2 Los lobbies: poder e influencia

### 2.1 ¿Qué son los lobbies?

Si bien la industria de la moda es tan compleja como hemos comentado, su desarrollo y regulación no ocurren de manera aislada, sino que están profundamente influenciados por los lobbies, que desempeñan un papel clave en la configuración de políticas, normativas y tendencias que impactan tanto a las empresas como a los consumidores. Según Mena (2015) el término lobby tiene una historia curiosa que se debate entre la tradición británica y la norteamericana. En el Reino Unido, se dice que surgió en los pasillos y salas del Parlamento, donde los ciudadanos podían encontrarse con sus representantes para intentar influir en sus decisiones políticas, en inglés la palabra pasillo se puede denominar lobby. En Estados Unidos, en cambio, se atribuye su origen al famoso hotel Willard, ubicado

cerca de la Casa Blanca. Según la historia, el presidente Ulysses S. Grant solía relajarse allí con un puro y un brandy, y muchos grupos de interés aprovecharon la ocasión para acercarse y conversar con él en el salón del hotel, en inglés el salón o recepción de un hotel se denomina lobby. Con el tiempo, esta costumbre de buscar influencias en estos espacios dio lugar al uso de la palabra lobby para referirse a la actividad de presión política.

La RAE define ahora 'lobby' como “Grupo de presión”: “Conjunto de personas o entidades que, en beneficio de sus propios intereses, influye en una organización, esfera o actividad social”, y “Actividad cuyo objetivo es influir en la toma de decisiones en el ámbito público o privado en favor de intereses determinados”

Una vez conocemos la procedencia de la palabra, vamos a explicar lo que son actualmente. Un lobby es un grupo de presión que busca influir en las decisiones de los gobiernos o instituciones. Para lograrlo, utilizan diferentes estrategias, como reunirse con políticos para persuadirlos, este acto se denomina lobbying o cabildeo, impulsar leyes que favorezcan sus intereses o generar campañas que movilicen a la opinión pública a su favor, haciendo así que la sociedad ejerza presión al gobierno. En términos económicos, los lobbies actúan como intermediarios entre los sectores industriales y los gobiernos. Su objetivo principal es lograr que se tomen decisiones que les beneficien, como reducir impuestos, crear incentivos fiscales o aprobar leyes que favorezcan a sus sectores. Tienen un gran poder porque pueden reunir recursos, conseguir apoyo tanto en el sector público como privado, y influir en las leyes y políticas económicas. Como subraya Mena (2015), "los lobbies operan principalmente en la esfera de las políticas públicas, con el fin de maximizar los beneficios para sus miembros a través de la influencia directa en el proceso legislativo".

## 2.2 Principales sectores donde operan los lobbies

Los lobbies tienen una fuerte presencia en múltiples sectores industriales, con el objetivo principal de influir en la formulación de políticas y normativas que beneficien sus intereses. Aunque tradicionalmente se asocian con sectores como la energía, la salud y las telecomunicaciones, su papel en la industria de la moda ha crecido significativamente en los últimos años (Álvarez Vélez & de Montalvo Jääskeläinen, 2014).

Para ilustrar la diversidad de sectores donde operan los lobbies, podemos considerar algunos ejemplos fuera de la industria de la moda. En el sector energético, los lobbies pueden influir en las políticas relacionadas con la producción de petróleo, gas y energías renovables, así como en las regulaciones ambientales y los subsidios gubernamentales (Greenpeace, 2021). En el sector de la salud, los lobbies farmacéuticos pueden presionar para obtener la aprobación de nuevos medicamentos, influir en los precios de los medicamentos y promover políticas que favorezcan sus intereses comerciales (Public Citizen, 2023). Y, por último, en el sector tecnológico, los lobbies pueden influir en las políticas de privacidad de datos, la regulación de las plataformas en línea y la legislación sobre propiedad intelectual (Electronic Frontier Foundation, 2024). Estos ejemplos demuestran cómo los lobbies pueden tener un impacto significativo en una amplia gama de políticas públicas y decisiones gubernamentales.

Dentro de la industria de la moda, los lobbies operan en áreas clave como:

**Sostenibilidad y regulaciones ambientales:** A medida que los gobiernos han endurecido las normativas sobre sostenibilidad, diversos grupos de presión han trabajado para suavizar restricciones o para influir en legislaciones favorables a las empresas del sector textil (Lucerón Morales, 2016; Smith, Doe & Brown, 2024).

**Derechos laborales y producción:** Según López (2022) los lobbies se encargan de que las políticas de protección de derechos humanos sean implementadas, que se fomente la innovación tecnológica responsable y se aseguran de que el crecimiento de la industria sea inclusivo y beneficioso para todas las partes involucradas, desde los trabajadores hasta los consumidores y las comunidades locales.

**Propiedad intelectual y falsificaciones:** Las marcas de lujo han recurrido a lobbies para fortalecer las políticas contra la piratería y los “dupes”, buscando mantener su exclusividad y frenar el crecimiento del mercado de imitaciones (McKinsey & Company, 2024).

**Comercio internacional y aranceles:** En un mundo globalizado, los lobbies trabajan activamente para influir en acuerdos comerciales y tarifas de importación que afectan la competitividad de las empresas de moda (Coen, 2007).

## 2.3 Herramientas y estrategias de los lobbies

Los lobbies emplean diversas herramientas para ejercer su influencia en la industria de la moda. Los lobbies pueden actuar de distintas formas; la influencia directa, movilizand o la opinión pública, a través de asociaciones o creando relaciones institucionales.

Por una parte, encontramos la influencia directa, el cabildeo , que consiste en reuniones con legisladores y funcionarios gubernamentales para persuadirlos de adoptar políticas favorables a la industria. Este método se basa en la capacidad de generar argumentos sólidos y presentar estudios de impacto económico que favorecen la postura del sector industrial (Dür & De Bièvre, 2007).

Un método muy utilizado es la comunicación a través del marketing y las campañas, se utilizan medios de comunicación y redes sociales para generar un discurso que favorezca sus intereses. A través de “influencers” y asociaciones, logran moldear la percepción pública sobre el tema de interés (Lucerón Morales, 2016).

Por otro lado, se puede ejercer presión mediante la participación en comités y asociaciones industriales, muchas empresas de moda forman parte de asociaciones que agrupan a grandes actores del sector. Estos grupos colaboran con gobiernos para definir estándares de producción, comercio y sostenibilidad (Álvarez Vélez & de Montalvo Jääskeläinen, 2014).

Por último, otro método, se podría decir que más sencillo son las donaciones o financiamientos políticos, en países como Estados Unidos, las donaciones a partidos políticos y candidatos específicos son una herramienta clave para obtener acceso a la toma de decisiones y garantizar que los intereses de la industria sean representados en la legislación (Friedman, 1999).

## 2.4 Teoría de la dependencia de recursos

Una vez hemos analizado las herramientas que utilizan los lobbies y los grupos de interés a la hora de ejercer influencia en la industria, es necesario introducir “*The Resource Dependence Theory*” o La teoría de dependencia de recursos, para entender el objeto de este estudio. Esta teoría afirman el uso de estas herramientas y su eficacia. La Teoría de

la Dependencia de Recursos (RDT), propuesta por Jeffrey Pfeffer y Gerald Salancik en 1978, sostiene que las organizaciones no son autosuficientes, sino que dependen del entorno para obtener recursos críticos. Esta dependencia genera vulnerabilidades y una relación de poder entre organizaciones y sus entornos. Para minimizar esa dependencia y la incertidumbre asociada, las empresas adoptan estrategias como fusiones, alianzas, influencia política, diseño de juntas directivas o cambios ejecutivos. El poder, en este contexto, se define como la capacidad de controlar recursos, y las organizaciones buscan activamente manipular su entorno para asegurar su supervivencia y éxito. (Hillman, Withers, & Collins, 2009).

Esta teoría es revisada por Hillman, Withers y Collins (2009), donde sostienen que las organizaciones no son entidades autónomas, sino que están inmersas en redes de relaciones interdependientes con su entorno. En su investigación parten de una idea muy clara: para entender cómo se comporta una organización, primero hay que entender de qué depende para sobrevivir.

Según esta perspectiva, las organizaciones dependen de recursos externos que no controlan directamente, y esa dependencia crea incertidumbre. Para gestionar esa incertidumbre y reducir vulnerabilidades, las organizaciones desarrollan estrategias para influir en su entorno. Aquí es donde cobra especial sentido el análisis del lobbying: la acción política se convierte en una vía para alterar ese entorno y adaptarlo a los intereses de la organización.

En el estudio se identifican cinco grandes estrategias que las organizaciones pueden usar para gestionar estas dependencias: fusiones, alianzas interorganizacionales, configuración de consejos de administración, acción política y sucesión ejecutiva.

## 2.5 Desafíos actuales de los lobbies en la industria

El contexto actual plantea varios desafíos para los lobbies en la moda, principalmente debido a la creciente presión social por una industria más ética y sostenible:

Por una parte, se pide una mayor regulación y transparencia, en la Unión Europea y otros mercados, se han impulsado iniciativas para regular la actividad de los lobbies, exigiendo mayor transparencia en sus prácticas (Álvarez Vélez & de Montalvo Jääskeläinen, 2014).

Por otra parte, encontramos los cambios en la percepción del consumidor, la creciente conciencia sobre el impacto ambiental y social de la moda ha llevado a consumidores a demandar mayor responsabilidad corporativa, lo que dificulta la promoción de ciertas políticas favorables a la industria (Smith, Doe & Brown, 2024).

### 3 Interacción entre lobbies e industria de la moda

Aunque los lobbies están muy presentes en sectores como el energético, farmacéutico o tecnológico, su papel dentro de la industria de la moda ha recibido muy poca atención desde la investigación académica. Existen apenas referencias aisladas que mencionan su influencia en temas de sostenibilidad o comercio, pero no se ha profundizado en cómo actúan realmente ni qué estrategias utilizan para moldear políticas públicas o normas del sector. Esta falta de estudios es precisamente lo que hace necesario este trabajo: explorar y visibilizar cómo los lobbies están presentes en una industria tan influyente como la moda, y por qué es importante entender esta relación si queremos una industria más transparente, ética y adaptada a los retos sociales actuales.

Los lobbies tienen el arte de redactar leyes a medida, los grupos de presión no se limitan a influir en las leyes existentes. A menudo, van más allá y buscan directamente participar en la redacción de nuevas normativas o persuadir para evitar que se promulguen otras (Goberna, 2025). Estos grupos han influenciado la industria de la moda en diversas formas, desde la creación de regulaciones hasta la configuración de tendencias de mercado. Para analizar como los lobbies interactúan en esta industria, veo necesario tocar dos ejes principales. Donde actúan y que impacto tienen.

#### 3.1 Áreas de influencia en la moda

Según la investigación que ya está hecha, los lobbies intervienen en la moda a través de distintas estrategias que moldean la industria. Encontramos principalmente la influencia que ejercen en políticas de sostenibilidad, los lobbies han promovido regulaciones más flexibles para que las empresas tengan plazos más largos para adaptarse a nuevas

normativas ambientales (McKinsey & Company, 2024; Morro Valerio, 2023). Adicionalmente, llevan un control sobre certificaciones y estándares, participan en la definición de estándares de sostenibilidad y calidad para evitar medidas demasiado restrictivas (Observatorio de la Moda en España, 2024). Y también promueven normativas que afectan al comercio internacional, se han impulsado acuerdos que favorecen la reducción de aranceles y la protección de marcas en mercados globales (Coen, 2007).

### 3.2 Impacto social, económico y político

El impacto de los lobbies en la moda puede verse reflejado tanto en la economía como en la estructura social del sector.

Darnall, Henriques y Sadorsky (2010) encontraron en su estudio que la receptividad a las presiones de los grupos de interés está relacionada con el tamaño de la empresa. Mientras que las empresas más pequeñas no siempre participan en estas iniciativas, tienden a ser más receptivas a dichas presiones en comparación con las de mayor tamaño. Esto podría deberse a su menor capacidad de influencia en las negociaciones.

Algunas iniciativas de inversión en innovación y sostenibilidad han sido impulsadas por lobbies que buscan mejorar la imagen de la industria frente a los consumidores y reguladores (McKinsey & Company, 2024).

Dado el creciente escrutinio sobre el papel de los lobbies, los gobiernos han desarrollado políticas para regular su actividad en la moda. Vamos a tocar tres puntos para entender bien estas regulaciones.

La regulación en la UE, dentro de la UE se han establecido normativas de transparencia para las actividades de lobby, exigiendo la inscripción de grupos de presión en registros oficiales (Álvarez Vélez & de Montalvo Jääskeläinen, 2014).

La normativa en EE. UU., la legislación estadounidense permite a los lobbies operar con relativa libertad, aunque existen leyes sobre divulgación de financiamiento y reuniones con legisladores (Dür & De Bièvre, 2007).

También procede hablar de las tendencias futura, según el Observatorio de la Moda en España (2024) se espera un mayor control sobre el papel de los lobbies en sectores como la moda, con regulaciones más estrictas para evitar conflictos de interés y promover una industria más ética.

Una vez hemos concretado el marco conceptual, y nos adentramos en este estudio, vamos a hablar de la metodología que llevaremos a cabo para realizar este estudio y indagar en el poder oculto de la moda, ¿Cómo moldean los lobbies la regulación y las estrategias de la industria en España y qué impacto tienen en la sociedad y la economía?

### 3.3 Lobbies de la moda más destacables

Además de los lobbies que operan a nivel nacional, existen organizaciones internacionales que representan los intereses de la industria de la moda a nivel global. La International Apparel Federation (IAF) es una de las principales organizaciones de este tipo, representando a asociaciones nacionales de la industria de la confección y el textil en todo el mundo (International Apparel Federation, 2024). La IAF trabaja para promover el comercio internacional, la sostenibilidad y la innovación en la industria de la moda, y participa en el diálogo con gobiernos y organizaciones internacionales para influir en las políticas y regulaciones que afectan al sector. Otra organización relevante es la Sustainable Apparel Coalition (SAC), que reúne a marcas, minoristas, fabricantes y organizaciones no gubernamentales para desarrollar herramientas y estándares para medir y mejorar el desempeño ambiental y social en la cadena de suministro de la moda (Sustainable Apparel Coalition, 2024).

Como hemos visto a lo largo del marco teórico, la industria de la moda es un sector complejo que no solo produce prendas, sino también mensajes, estilos de vida y comportamientos de consumo. A esto se suma la influencia silenciosa pero estratégica de los lobbies, un factor clave pero poco estudiado hasta ahora. La literatura apenas ha empezado a explorar cómo estos grupos logran tener voz en las decisiones políticas que afectan al sector textil. Por eso, este trabajo busca responder a una pregunta central: ¿Cómo ejercen los lobbies su influencia en la industria de la moda y qué estrategias utilizan para adaptarse y moldear su entorno institucional? Esta investigación nace de la necesidad de iluminar un fenómeno que opera en la sombra pero que tiene consecuencias directas en la sostenibilidad, la regulación y el rumbo futuro de la moda.

# Metodología

## 4 Enfoque metodológico

### 4.1 Justificación del estudio de caso

El presente trabajo adopta el método de estudio de caso como estrategia principal de investigación debido a su capacidad para analizar fenómenos complejos dentro de contextos específicos. Tal como señala Martínez Carazo (2006), este enfoque permite un análisis exhaustivo de una unidad concreta, lo que resulta especialmente útil al explorar cómo los lobbies influyen en la regulación y evolución estratégica de la industria de la moda en España.

En este caso, la unidad de análisis es la Confederación Moda España, una entidad clave que agrupa diversas asociaciones empresariales del sector textil nacional. Esta organización actúa como interlocutor entre el sector privado y las administraciones públicas, desempeñando un papel central en la articulación de los intereses del sector y en las iniciativas de lobbying.

Este método es especialmente adecuado para capturar la interacción entre actores institucionales y empresariales, y para identificar mecanismos de influencia como los descritos por la Teoría de la Dependencia de Recursos (Hillman et al., 2009). Además, Flyvbjerg (2006) sostiene que los estudios de caso no solo permiten explorar fenómenos, sino también generar conocimientos transferibles a otros contextos similares, haciendo de este enfoque una elección idónea para este estudio.

### 4.2 Contexto Español y Relevancia del Estudio

España presenta un contexto particularmente interesante para el estudio de los lobbies en la industria de la moda debido a varios factores. En primer lugar, el sector textil y de la confección tiene una larga tradición en el país y sigue siendo un importante motor económico, lo que le otorga una voz influyente en las políticas públicas (Observatorio de la Moda en España, 2024). En segundo lugar, España es un país miembro de la Unión Europea, lo que significa que las empresas de moda están sujetas a las regulaciones y directivas europeas en materia de sostenibilidad, derechos laborales y comercio

internacional. Por último, la creciente conciencia social sobre los impactos ambientales y sociales de la moda ha generado un mayor escrutinio público sobre las prácticas de la industria, lo que a su vez ha aumentado la presión sobre los lobbies para que promuevan una mayor transparencia y responsabilidad corporativa (Smith, Doe & Brown, 2024).

En este contexto, la Confederación Moda España destaca como un actor estratégico. Esta organización agrupa a diversas asociaciones del sector textil y de la confección, con el objetivo de representar sus intereses ante instituciones públicas, promover la competitividad de las empresas asociadas, y coordinar iniciativas en materia de sostenibilidad, digitalización y regulación comercial.

### 4.3 ¿Por qué Confederación Moda España?

La Confederación Moda España (CME) se configura como una organización clave dentro del ecosistema del sector textil y de la moda en España. Agrupa a múltiples asociaciones representativas del sector, como ASECOM, Fedecon, y otras organizaciones regionales, actuando como una plataforma de coordinación y defensa de intereses ante instituciones públicas, tanto nacionales como europeas.

La selección de la Confederación Moda España como objeto de estudio se fundamenta en su papel articulador en las dinámicas de lobbying del sector. Su actividad se extiende a áreas como la sostenibilidad, la internacionalización, la competitividad industrial y la adaptación regulatoria. Esto la convierte en un caso de estudio altamente pertinente para examinar cómo los grupos de presión actúan para gestionar dependencias de recursos, tal como postula la Teoría de la Dependencia de Recursos (Hillman et al., 2009; Pfeffer & Salancik, 1978).

Asimismo, su estructura federativa, que incorpora múltiples voces del sector, permite captar una perspectiva amplia sobre las estrategias de influencia política y económica empleadas por la industria de la moda en España. Su grado de acceso a mesas de diálogo institucional y su participación en iniciativas legislativas refuerzan su valor como unidad de análisis representativa.

Para establecer contacto con la organización, se envió inicialmente un correo electrónico exponiendo el propósito del estudio. En respuesta, recibimos una llamada en la que se nos

indicó que, debido a la estructura interna de CME, debíamos enviar un documento con las preguntas del estudio por escrito. Estas preguntas serían posteriormente redirigidas a un miembro del comité directivo, que se encargaría de responderlas de forma oficial en representación de la Confederación.

Esta vía de comunicación indirecta, aunque distinta a una entrevista personal, ofrece acceso estructurado y validado a los responsables clave dentro de la organización, asegurando así la fiabilidad y relevancia de las respuestas recogidas.

#### 4.4 Fuentes de datos

Para garantizar la riqueza y diversidad de la información recopilada, se han empleado múltiples fuentes de datos. Tal como subraya Martínez Carazo (2006), la triangulación metodológica permite aumentar la validez y confiabilidad de los hallazgos en estudios de caso complejos. En este estudio, las principales fuentes de información han sido:

Encuesta estructurada por correo electrónico: Se diseñó un cuestionario con preguntas fundamentadas en los pilares clave de la Teoría de la Dependencia de Recursos (Hillman, Withers, & Collins, 2009; Pfeffer & Salancik, 1978). Este cuestionario fue enviado a la Confederación Moda España, que se comprometió a redirigirlo a un representante del comité directivo responsable de las áreas pertinentes. Este método de recogida permite captar información directamente desde los órganos de decisión, respetando los protocolos institucionales de la entidad.

Según Sahoo (2022), el uso de preguntas estructuradas por escrito puede ser especialmente útil cuando se requiere una respuesta formal y consensuada, como en el caso de organizaciones jerárquicas. Además, permite a los participantes reflexionar con mayor profundidad antes de emitir una respuesta, lo cual mejora la precisión y representatividad de los datos.

Literatura académica previa: Se incorporaron investigaciones teóricas y empíricas sobre la influencia de los lobbies en la formulación de políticas públicas, tanto en el ámbito de la moda como en otros sectores económicos. Estas referencias sirven para contextualizar los resultados y comparar el caso español con dinámicas observadas a nivel internacional (Dür & De Bièvre, 2007; Coen, 2007; Hillman et al., 2009).

## 5 Diseño de la investigación

### 5.1 Selección de la muestra

La selección de la muestra se ha realizado mediante un enfoque intencional, dirigido a obtener respuestas directamente desde el nivel estratégico de la Confederación Moda España. Esta decisión metodológica responde a la necesidad de acceder a perspectivas institucionales que reflejen de forma clara las dinámicas de lobbying y de gestión de dependencias en el sector textil y de la moda.

Tras el contacto inicial con la organización, se estableció que las respuestas al cuestionario serían proporcionadas por un miembro del comité directivo de la confederación. Este comité está compuesto por responsables de distintas áreas lo que permite garantizar una visión transversal del funcionamiento del lobby sectorial.

Tal como argumenta Flyvbjerg (2006), la selección de participantes clave con conocimiento directo del fenómeno estudiado es esencial para obtener resultados ricos y significativos en estudios de caso. Además, este enfoque permite validar empíricamente los supuestos derivados de la Teoría de la Dependencia de Recursos (Hillman et al., 2009), ya que las personas encuestadas ocupan posiciones desde las que se gestionan relaciones con entornos institucionales y reguladores.

La recolección de datos se ha llevado a cabo mediante una combinación de métodos cualitativos, siguiendo las recomendaciones de Martínez Carazo (2006) y Yacuzzi (2005).

### 5.2 Métodos de recolección de datos

Ya hemos mencionado cuales serán nuestras dos principales fuentes de datos, vamos a ver cómo vamos a abordarlas para dominarlas.

En cuanto al cuestionario se elaboró un conjunto de preguntas basado en los pilares fundamentales de la Teoría de la Dependencia de Recursos (Hillman, Withers, & Collins, 2009; Pfeffer & Salancik, 1978). Estas preguntas fueron enviadas a la Confederación Moda España, tras un proceso de contacto institucional. Este método, aunque diferente de la entrevista presencial, garantiza respuestas oficiales, reflexionadas y validadas internamente. También nos permite tener las respuestas escritas y redactadas de

antemano, sin tener que realizar una transcripción o una grabación, lo que facilita mucho el análisis posterior.

Por otro lado, la investigación de literatura académica previa, nos ha ayudado a complementar, verificar y adaptar nuestro análisis. Gracias a teorías e investigaciones encontradas en bibliotecas académicas como Web of science o Google Scholar, hemos podido nutrir este trabajo de la forma más precisa y verificable posible.

Con este diseño metodológico, obtendremos una comprensión integral del poder oculto de la moda y de cómo los lobbies, representados en este caso por CME, influyen en la regulación y las estrategias de la industria de la moda en España, así como en su impacto social y económico.

### 5.3 Análisis de resultados: Matriz de codificación teórica

El análisis de los datos obtenidos se realizó siguiendo una estrategia cualitativa, centrada en la identificación de patrones temáticos y argumentos vinculados con los supuestos de la Teoría de la Dependencia de Recursos (Hillman, Withers, & Collins, 2009; Pfeffer & Salancik, 1978). En lugar de entrevistas grabadas y transcritas, en este estudio se trabajó con respuestas escritas obtenidas mediante una encuesta estructurada enviada por correo electrónico.

El día 13 de Mayo, recibimos las respuestas el cuestionario enviado por parte de Carmen Torres, secretaria general de Confederación Moda España. Una vez recibidas las respuestas, se procedió a una lectura detallada de cada respuesta para familiarizarse con el contenido.

Como complemento al análisis cualitativo, se elaborará una tabla que permitirá vincular directamente las respuestas obtenidas del cuestionario con los cuatro pilares fundamentales de la Teoría de la Dependencia de Recursos seleccionados para este estudio. Se trabajará con una única respuesta oficial emitida por un representante del comité directivo de la Confederación Moda España (CME).

La tabla tendrá una estructura sencilla: en la fila superior se dispondrán los cuatro pilares teóricos que guiarán el análisis:

1. **Interdependencia organizacional:** analiza el grado de dependencia de CME respecto a organismos e instituciones externas.
2. **Intercambio de recursos:** identifica si hay relaciones de beneficio mutuo entre CME y actores públicos o privados.
3. **Acción política como herramienta de adaptación:** examina si CME actúa de forma proactiva para influir en políticas públicas.
4. **Legitimidad y reputación como recurso:** evalúa cómo CME usa su imagen institucional para obtener voz e influencia.

Durante el análisis, cada celda de la matriz se irá completando con fragmentos clave o resúmenes de la respuesta del ejecutivo, clasificándolos según el pilar al que estén relacionados. Por ejemplo, si se menciona que CME participa en mesas de trabajo con administraciones públicas para influir en normativas, ese contenido se ubicará bajo el pilar de “Acción política como herramienta de adaptación”.

Esta herramienta es de gran utilidad para estructurar visualmente la relación entre la teoría y la evidencia empírica, permitiendo identificar qué pilares se ven más respaldados y cuáles se cuestionan a partir del caso concreto analizado. De esta forma, la tabla no solo apoya el análisis metodológico, sino que también actúa como evidencia conceptual que respalda las conclusiones del estudio.

Una vez creada la matriz principal de las respuestas, pasaremos a un siguiente análisis. Se le dará una puntuación del 1-5 a cada pilar, basándonos en dos criterios, la importancia del pilar para la actividad de lobbying y su éxito y por otro lado el nivel de detalle y pertinencia de los ejemplos recibidos por parte de CME. Con la puntuación elegida, se creará un diagrama de radar en el que se podrá ver claramente la actuación que tiene Moda España en torno a los pilares que hemos escogido, donde su actuación es excelente y donde se puede reforzar la estrategia.

Finalmente, los resultados obtenidos serán integrados en la discusión teórica, contrastando cada uno de los pilares propuestos por la teoría con la evidencia empírica procedente de las respuestas de la Confederación Moda España.

# Resultados de la investigación

## 6 Pilares escogidos para el análisis

A partir de la revisión de Hillman et al. (2009), se han seleccionado cuatro pilares teóricos que nos permiten aplicar la RDT al estudio de la Confederación Moda España como actor de lobby en la industria de la moda. Cada pilar conecta con una dimensión concreta del poder y la estrategia organizativa:

### 1. Interdependencia organizacional

Este pilar parte de la base de que las organizaciones están insertas en entornos con los que mantienen relaciones de dependencia mutua. En el caso de una organización como CME, se trata de observar en qué medida está sujeta a normas, organismos públicos o políticas europeas. Tal como explica Hillman et al. (2009), la interdependencia con instituciones puede generar situaciones de vulnerabilidad, por lo que las organizaciones buscan alianzas o participación en plataformas que les permitan reducir esa incertidumbre y anticiparse a los cambios.

### 2. Intercambio de recursos

La RDT sostiene que una forma de gestionar la dependencia es mediante el intercambio activo de recursos: conocimiento, legitimidad, asesoramiento técnico o datos a cambio de acceso, reconocimiento o poder de influencia. Según Hillman et al. (2009), estos intercambios permiten construir relaciones estables y de confianza entre organizaciones y entes reguladores. En el contexto de los lobbies en la moda, este pilar nos ayuda a observar cómo CME actúa como proveedor de valor a cambio de obtener voz en espacios institucionales.

### 3. Acción política como herramienta de adaptación

Uno de los pilares menos explorados empíricamente, pero más relevantes en el contexto de este estudio, es la acción política como mecanismo para “crear el entorno” (Hillman et al., 2009). Las organizaciones no solo se adaptan al contexto: también intentan moldearlo mediante participación en procesos normativos, mesas de trabajo o propuestas

de ley. La RDT considera esto una estrategia clave para disminuir la dependencia respecto al entorno regulador. Este pilar es central para analizar cómo CME actúa como lobby ante el Estado o la Unión Europea.

#### 4. Legitimidad y reputación como recurso

Por último, la legitimidad no solo es un reconocimiento pasivo: también es un recurso estratégico. Según la RDT, organizaciones con mayor legitimidad institucional pueden acceder más fácilmente a recursos clave y ocupar espacios de poder (Hillman et al., 2009). En el caso de CME, se trata de analizar cómo construye esa reputación, cómo se presenta como interlocutor válido y cómo eso le permite influir en la toma de decisiones públicas.

## 7 Matriz de codificación de las respuestas de CME por pilares teóricos

A continuación, se muestra *Tabla 2*, matriz en la cual vemos los distintos fragmentos extraídos de las respuestas de Carmen Torres, secretaria general de Confederación Moda España. Para realizar la tabla, se ha leído detalladamente cada respuesta y se ha analizado para finalmente vincular cada fragmento a uno de los cuatro pilares.

Esta tabla nos ayuda a tener un análisis más lógico y fácil de comprender, para posteriormente realizar un gráfico y tener un análisis visual de las respuestas

Interdependencia organizacional	Intercambio de recursos	Acción política como herramienta de adaptación	Legitimidad y reputación como recurso
“Confederación Moda España mantiene una relación continua con organismos, instituciones y empresas del sector para el desarrollo y visibilidad de la industria.”	“flujo constante y bidireccional de información tanto con entidades públicas y privadas”	“participa en procesos de consulta pública, propuestas normativas y mesas de trabajo con las administraciones públicas.”	“representa a las principales asociaciones del sector, sino que participa activamente en reuniones con las administraciones”
“con el ICEX con el fin de impulsar la proyección internacional, las misiones comerciales y las acciones de posicionamiento”	“permite que las empresas cuenten con tiempo para prepararse ante los cambios normativos”	“compromiso por representar y defender los intereses del sector textil y de la moda”	“aporta propuestas concretas en procesos normativos y mantiene un diálogo fluido con instituciones públicas y con las empresas”
“participa con los distintos Ministerios... Educación, Formación Profesional y Deportes... Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico”	“recibe y ofrece asesoramiento técnico especializado con expertos, universidades y asociaciones”	“reunión celebrada el pasado 6 de septiembre de 2024... participaron representantes... INDITEX, TENDAM, TEXFOR, ATEVAL, AEGP, entre otros.”	“Su estrategia para consolidar esta posición no es casual, sino que responde a sus objetivos fundacionales y a su clara vocación de servicio al conjunto del sector.”
“coopera con las distintas Consejerías de las Comunidades Autónomas y Ayuntamientos... y Plataformas europeas para asegurar que los intereses del sector español estén representados en Bruselas.”	“Participa en campañas de promoción de productos de España, representando al sector y liderando iniciativas”	“la necesidad de reducir cargas burocráticas que dificultan la actividad de las empresas, hasta la preocupación creciente por el control insuficiente de productos importados de manera ilegal o falsificada.”	“trabaja de forma colaborativa con universidades, ferias y entidades culturales, lo que refuerza su papel más allá del ámbito empresarial”
	“fortalecer la competitividad del sector e impulsar su visibilidad, reafirmando su papel como motor económico de nuestro país.”	“urgencia de avanzar en sostenibilidad de forma realista y con apoyo institucional”	“A través informes, campañas y una comunicación clara, ModaEspaña se posiciona como un referente comprometido”

Tabla 2: Matriz de codificación de las respuestas de CME por pilares teóricos

## 7.1 Análisis de la matriz

Una vez tenemos la matriz hecha, vamos a analizarla, extraer las coincidencias y finalizaremos con las conclusiones.

Según Hillman et al. (2009), el primer pilar que hemos escogido, interdependencia organizacional, analiza cómo una organización depende de agentes externos y cómo intenta gestionar esa dependencia para reducir incertidumbre.

Las respuestas que hemos obtenido encajan perfectamente con el pilar de interdependencia organizacional. El ejecutivo reconoce una red amplia de relaciones con distintos niveles institucionales (nacional, autonómico, europeo), lo que demuestra una alta exposición a decisiones externas. Además, al mencionar que CME colabora para “alinear cualificaciones” o “adaptarse a la regulación sobre sostenibilidad”, se confirma que no solo dependen del entorno, sino que están buscando formas de mitigar ese impacto participando activamente. Esto se alinea con Hillman et al. (2009), que afirman que las organizaciones tratan de anticiparse a las condiciones impuestas desde el exterior mediante relaciones con actores clave.

Avanzamos al análisis del segundo pilar escogido, intercambio de recursos. Según Hillman et al. (2009), este pilar analiza si las organizaciones establecen relaciones basadas en el intercambio mutuo de recursos. La idea clave es que las organizaciones ofrecen algo de valor a cambio de beneficio. Este “dar y recibir” fortalece su posición frente a otras entidades.

Los fragmentos de respuesta que hemos detectado y puesto en la matriz confirman plenamente la lógica del pilar. Confederación Moda España actúa como un intermediario de recursos clave. Por su parte, proporciona información técnica y especializada tanto a entidades públicas y privadas, como a las propias empresas que forman la confederación. Como afirma Carmen en su respuesta, este trabajo permanente, permite que las empresas cuenten con tiempo para prepararse ante los cambios normativos, analizar y responder frente a las nuevas tendencias del mercado y compartir sus conocimientos, que se traducen en propuestas reales a favor del tejido empresarial. Por otro lado, Confederación

Moda España recibe y ofrece asesoramiento técnico especializado con expertos, universidades y asociaciones que permiten dar respuesta a los retos que afronta el sector. Así mismo aporta legitimidad al ser parte de foros y campañas institucionales, participando en campañas de promoción de productos de España, representando al sector y liderando iniciativas que impulsan talento, innovación y la tradición de la industria.

Para realizar este intercambio de recursos, la confederación se adapta al mejor formato. Desde reuniones presenciales y encuentros formales, hasta mesas redondas o foros sectoriales. Gracias a este intercambio la confederación recibe a cambio su principal objetivo, que como Carmen indica es, fortalecer la competitividad del sector e impulsar su visibilidad, reafirmando su papel como motor económico de nuestro país.

Todo esto se alinea directamente con Hillman et al. (2009), quienes señalan que los lobbies aumentan su poder ofreciendo recursos estratégicos (como conocimiento o asesoramiento experto) y a cambio recibiendo beneficios valiosos.

Continuamos con el tercer pilar escogido, la acción política como herramienta de adaptación. Según Hillman et al. (2009), uno de los aspectos más potentes y menos explorados de la teoría es el uso de acción política como forma de modificar el entorno. Las organizaciones no se limitan a adaptarse a lo que viene “desde fuera”, sino que buscan crear condiciones más favorables a través de participación institucional, propuestas normativas, presión política o alianzas estratégicas.

En las respuestas al cuestionario, podemos ver, que este pilar de la teoría es cierto, Confederación Moda España no solo responde a los cambios normativos, sino que busca activamente influir en ellos. Nos dan un claro ejemplo, el 6 de septiembre de 2024 tuvo lugar una reunión institucional entre representantes del sector textil y de la moda y el Gobierno español, concretamente con el ministro de Industria y Turismo, Jordi Hereu, y la secretaria de Estado de Industria, Rebeca Torro. En el encuentro participaron entidades como la Confederación Moda España, el Observatorio del Textil y la Moda, así como grandes empresas del sector como INDITEX, TENDAM, TEXTFOR, ATEVAL y AEGP. Durante la reunión se abordaron cuestiones clave para el sector, como la necesidad de reducir las cargas burocráticas que dificultan la actividad empresarial, la preocupación

creciente por la importación ilegal o falsificada de productos, y la urgencia de avanzar hacia una sostenibilidad efectiva con el respaldo de medidas institucionales. Además, se discutió la participación del sector en programas como el PERTE de descarbonización y en otras iniciativas de apoyo impulsadas desde la Unión Europea. Esta reunión refleja el papel activo de Confederación Moda España como interlocutor válido ante las administraciones públicas y su capacidad de influir en temas estratégicos para el desarrollo de la industria.

Esto confirma la idea de Hillman et al. (2009) de que los lobbies actúan como agentes políticos para moldear el entorno a su favor, especialmente cuando tienen alta dependencia del sistema regulador, como es el caso aquí.

Por último, analizaremos el cuarto pilar escogido de la teoría, legitimidad y reputación como recurso. Según Hillman et al. (2009), las organizaciones pueden usar su reputación institucional y su imagen pública como una herramienta estratégica de poder. La legitimidad funciona como un “activo” que permite a la organización ganar influencia, facilitar el acceso a recursos y fortalecer su posición frente a actores externos. En el caso de los lobbies, ser percibidos como interlocutores legítimos y representativos del sector les permite entrar en espacios de decisión política.

Si analizamos las respuestas de Carmen Torres, vemos que la evidencia confirma la teoría. Confederación Moda España construye activamente su legitimidad mediante varias estrategias: representa a múltiples asociaciones, actúa con constancia, participa en procesos normativos y colabora con entidades educativas y culturales. Además, genera contenido como informes y campañas que refuerza su perfil institucional y la percepción de que es una voz experta y autorizada.

Esto está en línea directa con lo que plantea Hillman et al. (2009), quienes explican que la reputación funciona como una vía para acceder a recursos, influir en decisiones y consolidar el poder organizativo. CME no se presenta como un mero portavoz técnico, sino como referente de confianza, lo cual le otorga capacidad real de lobby.

A través del análisis de las respuestas proporcionadas por la representante de la Confederación Moda España, se ha podido comprobar que los cuatro pilares

fundamentales de la Teoría de la Dependencia de Recursos (Hillman et al., 2009) se ven reflejados de forma clara y consistente en la práctica del lobbying dentro de la industria de la moda.

En primer lugar, se evidencia una alta interdependencia organizacional, ya que CME mantiene vínculos constantes con ministerios, plataformas institucionales y organismos europeos. La organización reconoce abiertamente su exposición a regulaciones externas, especialmente en sostenibilidad y educación y actúa para anticiparse y adaptarse, buscando siempre estar presente en los espacios de toma de decisiones. En segundo lugar, el análisis revela un intercambio constante de recursos entre CME y su entorno. La Confederación ofrece conocimiento técnico, asesoramiento, campañas y datos relevantes a actores públicos y privados, y a cambio obtiene acceso institucional, visibilidad y capacidad de influencia. Este flujo bidireccional confirma la lógica de "dar y recibir" propia de la teoría. En tercer lugar, se confirma el uso de la acción política como herramienta de adaptación. CME no se limita a acatar normativas, sino que participa activamente en su formulación mediante consultas públicas, mesas de trabajo y encuentros con responsables políticos. Un ejemplo concreto es su participación en la reunión del 6 de septiembre de 2024 con el Ministerio de Industria y Turismo, donde se abordaron temas clave para el futuro del sector. Por último, queda patente el uso de la legitimidad y la reputación como recurso estratégico. CME se presenta como una voz reconocida del sector, con una base de experiencia, representatividad y colaboración activa con universidades, medios y entidades culturales. Esta legitimidad institucional le permite posicionarse como un actor con autoridad, reforzando su capacidad de influencia.

A continuación, se presenta la *Tabla 3*, en la que se recogen las puntuaciones asignadas a cada pilar estratégico de la CME, junto con los dos criterios empleados para su valoración, estas puntuaciones nos ayudaran posteriormente a representar de forma gráfica los resultados de este estudio.

Pilar	Puntuación	Importancia estratégica	Nivel de detalle y pertinencia de los ejemplos
Acción política como herramienta	5.0	Impulsa de forma decisiva el éxito del lobby al abrir canales directos de influencia en la toma de decisiones públicas.	Múltiples casos concretos (reunión 6 septiembre 2024; representantes de INDITEX, TENDAM, TEXFOR, ATEVAL, AEGP).
Legitimidad y reputación como recurso	4.5	Contribuye de manera significativa al prestigio y al peso de las demandas de la CME ante las administraciones y el sector.	Informes y campañas específicos que refuerzan su imagen en sostenibilidad y competitividad, con comunicación cuidada.
Intercambio de recursos	3.8	Aporta apoyo funcional al lobby al facilitar datos, asesorías y contactos que refuerzan los argumentos de la CME, aunque con dependencia de terceros.	Descripción de varios canales (campañas de promoción, asesoramiento), aunque con menor detalle. Se podría llevar a cabo un intercambio mas abundante.
Interdependencia organizacional	3.5	Contribuye moderadamente al éxito del lobby al tejer alianzas y redes que amplían su presencia, pero con interacciones menos formales y frecuentes.	Ejemplos de colaboración (ministerios, consejerías, plataformas) pero con interacciones menos frecuentes.

*Tabla 3: Matriz de Análisis Multicriterio de la Influencia de los Pilares Estratégicos de la CME*

Para puntuar cada pilar nos hemos basado en dos criterios, el primero es la importancia estratégica de cada pilar para CME, es decir, hasta qué punto ese ámbito (acción política, legitimidad, intercambio de recursos e interdependencia) impulsa el éxito del lobby. El segundo criterio mide el nivel de detalle y pertinencia de los ejemplos aportados por Carmen, que ilustran la efectividad de cada pilar. Ambos aspectos se combinan para determinar la puntuación final:

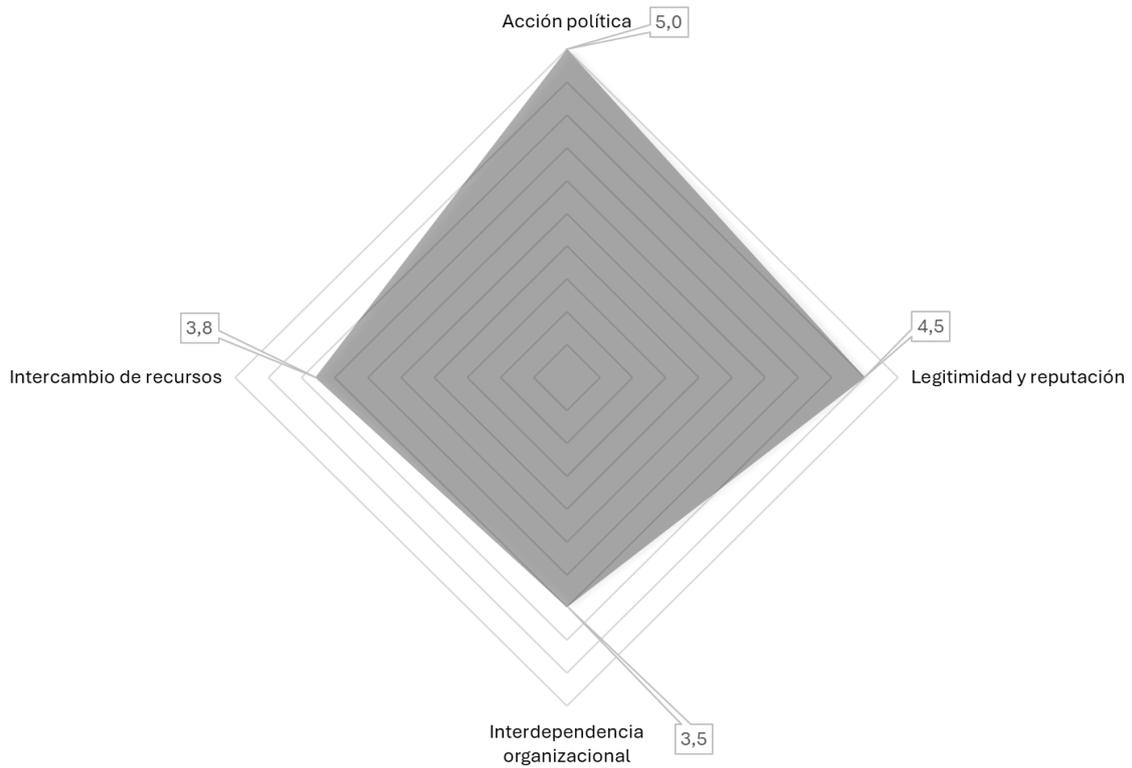
- **Acción política como herramienta (5.0):** Se asigna la máxima nota porque este pilar es fundamental para la eficacia del lobby de CME: abre canales directos de influencia que tienen un impacto inmediato sobre la regulación (participación en propuestas normativas, reuniones con el ministro y la secretaria de Estado). Además, cuenta con numerosos ejemplos concretos y recientes (reunión 6

septiembre 2024 con INDITEX, TENDAM, TEXFOR, ATEVAL y AEGP) que ilustran su capacidad de movilizar actores clave, lo que justifica tanto su relevancia estratégica como el elevado nivel de detalle en la evidencia.

- **Legitimidad y reputación como recurso (4.5):** Se considera muy relevante porque la reputación institucional es el motor que permite a CME acceder a espacios de decisión y rehabilitar su voz ante administraciones y medios. Sin embargo, aunque existen casos sólidos (informes, campañas de sostenibilidad, colaboración con universidades y ferias), el número de ejemplos y su concreción es ligeramente inferior al pilar de acción política, de ahí que la nota sea alta pero no máxima.
- **Intercambio de recursos (3.8):** Este pilar aporta un soporte funcional al lobbying al ofrecer y recibir asesoramiento técnico, datos y contactos útiles. La evidencia muestra múltiples canales (campañas de promoción, reuniones sectoriales, foros), pero la frecuencia y formalidad del intercambio es menor que en los dos pilares anteriores, y algunos ejemplos carecen de métricas o resultados tangibles, lo que modera la puntuación.
- **Interdependencia organizacional (3.5):** Aunque CME mantiene vínculos con ministerios, consejerías y plataformas europeas, estas interacciones son a menudo informales o periódicas sin un calendario claro de incidencias directas. Por ello, su contribución estratégica es moderada: incrementa presencia, pero no siempre traduce esa exposición en resultados concretos de influencia, lo que justifica la valoración más baja dentro de un rango todavía positivo.

Para visualizar estas puntuaciones gráficamente, podemos observar la *Figura 1*, en la que vemos el diagrama de radar del poder de influencia de CME, este diagrama resume gráficamente el poder de influencia que tiene la Confederación Moda España (CME) a través de sus cuatro pilares estratégicos. Lo hemos elegido porque el radar ofrece una panorámica rápida de los puntos fuertes y débiles de CME. Al integrar todos los ejes en un único gráfico, resulta fácil identificar en qué áreas conviene reforzar los esfuerzos. Las puntuaciones combinan la relevancia estratégica de cada pilar con la calidad de los ejemplos aportados.

**DIAGRAMA DE RADAR DEL PODER DE INFLUENCIA DE CME**



*Figura 1: Diagrama de radar del poder de influencia de CME*

En conjunto, el análisis demuestra que la Confederación Moda España actúa de manera coherente con los principios de la RDT, utilizando múltiples estrategias para reducir su dependencia del entorno, aumentar su poder y moldear activamente las condiciones que afectan al sector textil y de la moda en España.

## Conclusiones

Este Trabajo de Fin de Grado ha abordado una cuestión escasamente explorada en la literatura académica: el papel de los lobbies en la industria de la moda. A través del estudio de caso de la Confederación Moda España y aplicando como marco la Teoría de la Dependencia de Recursos, se ha analizado cómo una organización puede reducir su exposición a la incertidumbre institucional mediante estrategias de legitimación, acción política y generación de valor para los actores públicos.

Gracias a la elaboración de una matriz de puntuación que cuantifica la intensidad de los cuatro pilares de la RDT, hemos podido concretar dónde reside realmente la fuerza de CME. La acción política alcanzó la máxima calificación, reflejo de su capacidad para estar en la mesa donde se cocinan las regulaciones; la legitimidad y reputación obtuvo un 4,5, apoyada en campañas y documentos que refuerzan su imagen de interlocutora fiable; el intercambio de recursos sumó un 3,8, mostrando un flujo sólido de conocimientos técnicos y asesoramiento; y la interdependencia organizacional alcanzó un 3,5, señalando una red de colaboraciones valiosa, pero con margen para ganar formalidad y frecuencia.

El diagrama de radar que resulta de estas puntuaciones ofrece una visión clara de las fortalezas y las áreas de mejora. En él se aprecia con claridad que, aunque CME domina el terreno político y cuida muy bien su reputación, dispone de una oportunidad estratégica para consolidar alianzas más estables con agentes académicos y públicos y diversificar los tipos de recursos que intercambia. Este hallazgo refuerza la idea de que un enfoque equilibrado en los cuatro pilares no solo garantiza presencia en los foros normativos, sino que también siembra las bases para una influencia sostenible en el tiempo.

Más allá de validar el marco teórico de la RDT en un sector poco estudiado, este trabajo abre una puerta fundamental: la de pensar la moda como un espacio de poder, donde el lobbying no es un fenómeno marginal, sino una herramienta de acción institucional que puede condicionar profundamente el rumbo de la sostenibilidad, la regulación comercial y la innovación industrial. La matriz de puntuación y su radar permiten traducir esa complejidad en datos claros, ofreciendo a futuros investigadores y a los propios actores

del sector una herramienta práctica para diseñar estrategias de influencia más efectivas y transparentes

Y ahora, podemos responder a la pregunta que nos hicimos al principio: ¿Es la moda simplemente glamur o también una batalla de influencias en la sombra? Ya tenemos la respuesta: la moda es ambas cosas a la vez. Detrás del brillo de las pasarelas late una auténtica lucha de poder, donde las alianzas, los recursos y la reputación construyen, en la sombra, las reglas que marcarán el rumbo del sector en el siglo XXI.

## Declaración de uso de IA

Por la presente, yo, Paula de la Rica Escudero, estudiante de Administración de empresas de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado: La moda como campo de influencia: Un estudio sobre la acción de los lobbies en el entorno institucional, 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: indicar cuales corresponden a mi tfg:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. Sintetizador y divulgador de libros complicados: Para resumir y comprender literatura compleja.
4. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
5. **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: 2 de Junio del 2025

Firma: Paula de la Rica Escudero

## Bibliografía

Álvarez Vélez, M. I., & de Montalvo Jääskeläinen, F. (2014). *Los lobbies en el marco de la Unión Europea: una reflexión a propósito de su regulación en España*. Teoría y Realidad Constitucional.

Arostegui Zorrilla, J. (2021). *La cadena de suministro en la industria textil: el impacto de los distribuidores y tendencias hacia una cadena más sostenible*. Universidad del País Vasco (UPV/EHU).

ATLAS.ti. (s.f.). Guía completa para el análisis cualitativo de datos. Recuperado de <https://atlasti.com/es/guias/guia-investigacion-cualitativa-parte-2/analisis-de-datos-cualitativos>

ATLAS.ti. (s.f.). Guía para el análisis temático. Recuperado de <https://atlasti.com/es/guias/guia-investigacion-cualitativa-parte-2/analisis-de-datos-ccualitativos>

Coen, D. (2007). *Empirical and Theoretical Studies in EU Lobbying*. Journal of European Public Policy.

Darnall, N., Henriques, I., & Sadorsky, P. (2010). *Adopting Proactive Environmental Strategy: The Influence of Stakeholders and Firm Size*. Journal of Management Studies.

Dür, A., & De Bièvre, D. (2007). *Inclusion without Influence? NGOs in European Trade Policy*. Journal of Public Policy.

FashionUnited. (2023). Global Fashion Industry Statistics - International Apparel. Recuperado de <https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics>

FashionUnited. (2024). From design, supply, distribution, marketing to retail: How AI is being used in the fashion industry.

Flyvbjerg, B. (2006). *Five misunderstandings about case-study research*. Qualitative Inquiry.

Friedman, M. (1999). *Consumer Boycotts: Effecting Change through the Marketplace and the Media*. Routledge.

García Sogo, M., Cubeiro-Rodríguez, A. M., Cortez, V. N., & Barra, K. I. (2024). Exploración de la moda digital. Dinámicas, transformaciones y desafíos. *I+Diseño. Revista de Investigación y Desarrollo en Diseño*.

Greenpeace. (2021). Lobby Planet. Recuperado de <https://es.greenpeace.org/es/quienes-somos/>

Grupo Goberna. (s.f.). *Legislativo y grupos de presión política*. Grupo Goberna. Recuperado de <https://grupogoberna.com/legislativo-grupos-de-presion-politica/>

Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*.

International Apparel Federation. (2024). About IAF. Recuperado de <https://www.iafnet.com/about-iaf/>

López, A. (2022). *La industria de la moda: Reflexiones jurídicas para garantizar la sostenibilidad ambiental y los derechos laborales*. LP Derecho.

Lorenzo Luna, M. (2023). *El derecho de la moda en España desde una visión globalizada*. Universidad de Murcia

Lucerón Morales, J. (2016). *La dimensión comunicativa de la industria de la moda en los últimos diez años: evolución y análisis*.

Major, J. S., & Steele, V. (2024, January 25). *Fashion Industry: References & Edit History*. Fashion Industry.

Martínez Carazo, P. C. (2006). *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. Pensamiento & Gestión

MAXQDA. (s.f.). *Cómo analizar datos cualitativos*. Recuperado de [maxqda.com](https://maxqda.com)

McKinsey & Company. (2024). *El estado de la moda 2025: Desafíos a cada paso*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/el-estado-de-la-moda-2025-desafios-a-cada-paso/es>

Mena Alarcón, Raúl. Los lobbies y su influencia en la política de comercio exterior de la UE. Tesina de Máster en Comercio y Finanzas Internacionales

Moreno Beca, M. (2021). *Impacto del análisis de datos y la digitalización en el sector de la moda*

Morro Valerio, E. (2023). *Moda y sostenibilidad: un análisis comparativo de empresas líderes*.

MSMK University. (2024). *La transformación digital en el mundo de la moda*. MSMK University.

Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*.

Observatorio de la Moda en España. (2024). *Informe Económico de la Moda en España 2024*.

Public Citizen. (2023). Big Pharma. Recuperado de <https://www.citizen.org/topic/corporate-power/big-pharma>

Ruiz-Viñals, C., Pretel-Jiménez, M., Del Olmo Arriaga, J. L., & Miró Pérez, A. (2024). The influence of artificial intelligence on Generation Z's online fashion purchase intention. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*.

Sahoo, R. K. (2022). *Interview as a tool for data collection in educational research*.

Smith, J., Doe, A., & Brown, B. (2024). *Agent-Based Insight into Eco-Choices: Simulating the Fast Fashion Shift*

Sustainable Apparel Coalition. (2024). About Us. Recuperado de <https://apparelcoalition.org/about/>

Yacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación*. Revista Electrónica de Investigación Organizacional.

## Anexo 1

Correspondencia con la Confederación Moda España

Asunto: Solicitud de colaboración académica – Cuestionario para Trabajo de Fin de Grado

Fecha: 30 abr 2025, 12:19

De: Paula de la Rica Escudero [paudelarich@gmail.com](mailto:paudelarich@gmail.com)

Para: Secretaría General de Moda España [secretaria@modaespana.org](mailto:secretaria@modaespana.org); Coordinación Moda España [coordinacion@modaespana.org](mailto:coordinacion@modaespana.org); Miryam Martín Sánchez [mmartins@comillas.edu](mailto:mmartins@comillas.edu)

Estimados miembros de la Confederación Moda España:

Mi nombre es Paula de la Rica Escudero y curso el Grado en Administración y Dirección de Empresas en ICADE, Universidad Pontificia Comillas. Me dirijo a ustedes en el marco de mi Trabajo de Fin de Grado (TFG), titulado “El poder oculto de la moda: la influencia de los grupos de interés en la industria textil”. El propósito de esta investigación es analizar la interacción entre la industria de la moda y los actores institucionales que inciden en la regulación y desarrollo del sector en España.

Dada la relevancia de la Confederación Moda España como entidad representativa del sector, su colaboración sería fundamental para el desarrollo de mi trabajo. Les agradecería enormemente que pudieran responder el breve cuestionario adjunto. Las respuestas se emplearán exclusivamente con fines académicos y contribuirán de manera esencial a fundamentar el análisis práctico del estudio.

Les ruego que, en la medida de lo posible, proporcionen respuestas detalladas, ya que favorece un tratamiento riguroso de la información. El TFG debe entregarse a finales de mayo, por lo que agradecería recibir sus aportaciones en los próximos días, según su disponibilidad.

Asimismo, quisiera saber si prefieren mantener el anonimato o, por el contrario, autorizan que se les mencione en el documento final. En cualquier caso, respetaré íntegramente su decisión y la trataré con la máxima confidencialidad.

Una vez concluido el TFG, tendrán acceso completo al documento si lo desean; con gusto se lo remitiré en cuanto esté definitivo.

Adjunto en este correo:

- Un breve resumen del TFG, para contextualizar la investigación.
- El cuestionario con cinco preguntas dirigidas a su entidad.

He copiado a mi tutora, la profesora Miryam Martín Sánchez, representante académica de la universidad y responsable de la supervisión del proyecto.

Agradezco sinceramente su tiempo, disposición y colaboración. Quedo a su disposición para cualquier consulta o comentario adicional.

Reciban un cordial saludo,

Paula de la Rica Escudero

Estudiante de ADE

ICADE – Universidad Pontificia Comillas

Adjunto: Resumen del Trabajo de Fin de Grado

Adjunto: Cuestionario para CME  Adjunto: Resumen del Trabajo de Fin de Grado

 Adjunto: Cuestionario para CME

Asunto: RE: Solicitud de colaboración académica – Cuestionario para Trabajo de Fin de Grado

Fecha: 8 may 2025, 14:11

De: Carmen Torres [coordinacion@modaespana.org](mailto:coordinacion@modaespana.org)

Para: Paula de la Rica Escudero [paudelarich@gmail.com](mailto:paudelarich@gmail.com); Secretaría General de Moda España [secretaria@modaespana.org](mailto:secretaria@modaespana.org)

Buenos días, Paula:

Confirmando la recepción de tu correo y lo he reenviado a los miembros de nuestro Comité Ejecutivo. La próxima semana les solicitaremos sus respuestas.

Confío en que avances satisfactoriamente en tu TFG. Nos complace poder contribuir con nuestras aportaciones.

Quedo a tu disposición para cualquier aclaración.

Un saludo,

Carmen Torres

Secretaria General

Confederación Moda España

C/ Álvarez de Baena, 7 – 28006 Madrid

Tlf: 91 745 08 15 | Móvil: 629 185 882

[coordinacion@modaespana.org](mailto:coordinacion@modaespana.org) | [www.modaespana.org](http://www.modaespana.org)

Asunto: RE: Solicitud de colaboración académica – Cuestionario para Trabajo de Fin de Grado

Fecha: 13 may 2025, 23:00

De: Carmen Torres coordinacion@modaespana.org

Para: Paula de la Rica Escudero paudelarich@gmail.com

Buenos días, Paula:

Adjuntamos el cuestionario que nos remitiste para tu TFG. Esperamos que te resulte de utilidad.

¡Te deseamos mucho éxito!

Saludos cordiales,

Carmen Torres

Secretaria General

Confederación Moda España

Adjunto: Cuestionario respondido por CME

Asunto: RE: Solicitud de colaboración académica – Cuestionario para Trabajo de Fin de Grado

Fecha: 16 may 2025, 14:42

De: Paula de la Rica Escudero paudelarich@gmail.com

Para: Carmen Torres coordinacion@modaespana.org

Buenos días, Carmen:

Muchísimas gracias por el envío de las respuestas. El contenido es muy valioso y contribuirá enormemente al análisis de mi Trabajo de Fin de Grado.

Si fuera posible, me gustaría conocer el nombre completo y el cargo de la persona que ha respondido el cuestionario, para poder incluir correctamente la fuente en el TFG, siguiendo los criterios académicos. No obstante, si prefieren mantener el anonimato, lo entenderé y respetaré por completo.

De nuevo, les agradezco su colaboración y el tiempo dedicado.

Reciba un cordial saludo,

Paula de la Rica

Asunto: RE: Solicitud de colaboración académica – Cuestionario para Trabajo de Fin de Grado

Fecha: 16 may 2025, 15:39

De: Carmen Torres coordinacion@modaespana.org

Para: Paula de la Rica Escudero paudelarich@gmail.com

Buenas tardes, Paula:

Puedes mencionar mis datos sin problema, ya que lo que se ha enviado es un resumen elaborado por el Departamento de Comunicación, en el que siempre participé. Me alegra saber que nuestras aportaciones te serán de utilidad en tu TFG.

Mucha suerte.

Saludos,

Carmen Torres

Secretaría General

Confederación Moda España

Enviado desde Samsung Mobile

Enviado desde Outlook para Android

## Anexo 2

Documento de las respuestas de CME

### **Preguntas dirigidas a los representantes de la Confederación Moda España:**

#### **1. ¿Cuál considera que es el papel principal de la Confederación Moda España dentro del ecosistema de la industria textil y de la moda en España?**

La industria textil y de la moda es uno de los pilares económicos del país, que representa el 2.9% del Producto Interno Bruto (PIB), genera cerca de 131.487 empleos y está compuesto por 17.481 empresas. En el ámbito internacional, ha supuesto, este último año el 8,2% de las exportaciones españolas, generando un total de 22.346 millones de euros.

Actualmente el sector se encuentra en un momento de transformación integral camino de la sostenibilidad que viene impulsada, tanto por la regulación Europea, como por el sentido de la responsabilidad de las empresas que la integran. En este sentido la sostenibilidad tiene que guardar un equilibrio medioambiental, social y económico para el desarrollo de la industria.

En este contexto Confederación ModaEspaña, compuesta por más de 4.500 empresas, representa y defiende los intereses del conjunto de la moda ante las administraciones y entidades públicas, tanto a nivel nacional como internacional, impulsando y dando visibilidad a toda la cadena de valor bajo los patrones de calidad, sostenibilidad, innovación y diseño, sirviendo de puente entre nuestra herencia cultural y el futuro del sector.

#### **2. ¿Con qué organismos públicos, plataformas institucionales o entidades regulatorias mantiene la Confederación Moda España una relación frecuente, y cómo influyen estas relaciones en la actividad del sector?**

Confederación ModaEspaña mantiene una relación continua con organismos, instituciones y empresas del sector para el desarrollo y visibilidad de la industria.

Entre las entidades con las que colabora destaca el trabajo que lleva a cabo con diversas Cámaras de Comercio para la apertura de nuevos canales de comercialización, así como con el ICEX con el fin de impulsar la proyección internacional, las misiones comerciales y las acciones de posicionamiento. También participa con los distintos Ministerios, como con el de Educación, Formación Profesional y Deportes para alinear las cualificaciones profesionales y la oferta educativa a las necesidades reales del mercado, así como con el Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, para la adaptación de la industria a la regulación alrededor de la economía circular y la sostenibilidad o el Ministerio de Industria y Turismo para facilitar el diseño de las ayudas y fondos a la realidad del sector.

Asimismo coopera con las distintas Consejerías de las Comunidades Autónomas y Ayuntamientos, Asociaciones Empresariales, Patronales y Plataformas europeas para asegurar que los intereses del sector español estén representados en Bruselas.

**3. ¿Qué tipo de intercambios (como información, apoyo institucional, participación en foros o asesoramiento técnico) se producen entre Confederación Moda España y actores públicos o privados, y cómo contribuyen a los objetivos de la confederación?**

ModaEspaña mantiene un flujo constante y bidireccional de información tanto con entidades públicas y privadas, para defender los intereses del sector, así como con las propias empresas que configuran la Confederación para informar de la introducción de novedades y recoger sus necesidades y sensibilidades.

Este trabajo permanente, permite que las empresas cuenten con tiempo para prepararse ante los cambios normativos, analizar y responder frente a las nuevas tendencias del mercado y compartir sus conocimientos que se traducen en propuestas reales a favor del tejido empresarial.

Por otro lado, recibe y ofrece asesoramiento técnico especializado con expertos, universidades y asociaciones que permiten dar respuesta a los retos que afronta el sector. Participa en campañas de promoción de productos de España, representando al sector y liderando iniciativas que buscan impulsar el talento, la innovación y la tradición en la industria.

Para propiciar el éxito de estos intercambios de información ModaEspaña adapta el contenido al mejor formato, el más adecuado en cada caso, que puede ir desde reuniones y encuentros formales hasta jornadas, mesas redondas o foros sectoriales. Todas estas acciones contribuyen al principal objetivo de la Confederación que es fortalecer la competitividad del sector e impulsar su visibilidad, reafirmando su papel como motor económico de nuestro país.

**4. ¿Participa Confederación Moda España en procesos de consulta pública, propuestas normativas o mesas de trabajo con administraciones públicas? En caso afirmativo, ¿podría compartir algún ejemplo reciente?**

Confederación ModaEspaña, en su compromiso por representar y defender los intereses del sector textil y de la moda, participa en procesos de consulta pública, propuestas normativas y mesas de trabajo con las administraciones públicas.

Un claro ejemplo de esta labor fue la reunión celebrada el pasado 6 de septiembre de 2024 con el ministro de Industria y Turismo, Jordi Hereu, y la secretaria de Estado de Industria, Rebeca Torro, en la que participaron representantes del sector como Confederación ModaEspaña, el Observatorio del Textil y la Moda, INDITEX, TENDAM, TEXFOR, ATEVAL, AEGP, entre otros.

Durante la reunión, se abordaron cuestiones especialmente sensibles para el sector como la necesidad de reducir cargas burocráticas que dificultan la actividad de las empresas, hasta la preocupación creciente por el control insuficiente de productos importados de manera ilegal o falsificada. También se puso sobre la mesa la urgencia de avanzar en

sostenibilidad de forma realista y con apoyo institucional, especialmente a través de instrumentos como el PERTE de descarbonización y otros programas europeos

**5. ¿Qué estrategias utiliza Confederación Moda España para consolidar su posición como interlocutor legítimo del sector textil ante las instituciones y la sociedad? ¿Considera que esta legitimidad les permite tener más influencia?**

Confederación ModaEspaña se ha ganado su lugar como voz reconocida del sector textil y de la moda gracias a una labor constante. No solo representa a las principales asociaciones del sector, sino que participa activamente en reuniones con las administraciones, aporta propuestas concretas en procesos normativos y mantiene un diálogo fluido con instituciones públicas y con las empresas. Su estrategia para consolidar esta posición no es casual, sino que responde a sus objetivos fundacionales y a su clara vocación de servicio al conjunto del sector.

Además, trabaja de forma colaborativa con universidades, ferias y entidades culturales, lo que refuerza su papel más allá del ámbito empresarial. A través de informes, campañas y una comunicación clara, ModaEspaña se posiciona como un referente comprometido. Todo esto le permite afianzar su influencia, su opinión se escucha porque representa al conjunto del sector, habla sobre una base de experiencia y, sobre todo, propone soluciones reales en un entorno tan cambiante como el actual.