



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

**Retos actuales del *Fast Fashion*.
Estudio comparativo de mejores
prácticas. El caso de Zara**

Estudiante: Lucía Colomina Teulón

Director: Alfonso P. Fernández Del Hoyo

Madrid, abril 2023

RESUMEN

El sector del *fast fashion retail*, de gran auge y éxito en la actualidad, plantea un modelo de negocio basado en la sobreproducción y el uso exhaustivo de recursos, siendo uno de los sectores más contaminantes del mundo lo que ha generado grandes preocupaciones respecto al impacto ambiental y social de las grandes marcas. Este trabajo se propone abordar este reto y proponer soluciones por medio del estudio de las mejores prácticas del sector y, en particular, de la empresa líder del sector: Zara.

En la primera parte del trabajo se realiza un análisis detallado del *fast fashion* y su impacto, así como el estudio de un equilibrio sostenibilidad-coste que debe ser alcanzado por las grandes marcas de la industria para promover una transición hacia la sostenibilidad.

Una vez comprendido en profundidad la evolución y los desafíos actuales a los que se enfrenta el sector se realiza un estudio detallado del caso de Zara, la marca pionera y líder de éste. Su evolución y posicionamiento es fundamental para conocer su situación actual. Asimismo, se va a realizar un análisis de sus mejores prácticas y un estudio comparativo o *benchmark* diseñado *ad hoc* que es utilizado para estudiar de forma conjunta a la marca Zara y sus principales competidores. Por último, se analizan los primeros pasos de la marca hacia la sostenibilidad además se realiza una evaluación de la viabilidad de sus acciones sostenibles considerando la posibilidad de cumplir sus ambiciosos objetivos para el 2040.

Palabras clave: *fast fashion*, sostenibilidad, Zara, compromiso social, medio ambiente, modelo de negocio y proceso productivo.

ABSTRACT

The fast fashion challenge in present days. A Benchmark best practices analysis: The case of Zara
The fast fashion retail sector is a business model based on overproduction and the exhaustive use of resources and is one of the most polluting sectors in the world, which has generated great concern regarding the environmental and social impact of the big brands.

In the first part of the paper, a detailed analysis of fast fashion and its impact is carried out, as well as the study of a sustainability-cost balance that must be achieved by the industry's major brands in order to promote a transition towards sustainability.

Once the evolution and current challenges facing the sector are understood in depth, a detailed case study of Zara, the pioneer brand in the sector, is carried out. Its evolution and positioning is fundamental to understand its current situation. Likewise, an analysis of its best practices and a benchmark will be carried out, which is used to make a comparative study of the Zara brand and its main competitors. Finally, the brand's first steps towards sustainability are analyzed and an assessment is made of the viability of its sustainable actions considering the possibility of meeting its ambitious objectives for 2040.

Key words: fast fashion, sustainability, Zara, social commitment, environment, business model and production process.

INTRODUCCIÓN

Inditex a través de su marca “insignia” Zara ha revolucionado el mundo de la moda con un modelo de negocio *fast fashion retail*¹ del que fue pionera. A lo largo de este trabajo, se presenta cómo Zara se ha hecho con este mercado a la vez que ahora se enfrenta a nuevos retos en su calidad de líder.

La primera parte del trabajo se centrará en un análisis del sector de la moda, en concreto de la aparición del *fast fashion* y su impacto en el medio ambiente. De esta manera, el trabajo constará de una primera fase introductoria y un posterior análisis en la segunda parte del caso de la empresa Zara, de la que se estudiará en profundidad su modelo de negocio y su relación con el medio ambiente, de tal forma que se podrá conocer en detalle las políticas y estrategias sostenibles para hacer frente a su impacto medioambiental.

OBJETIVOS

El principal propósito de este trabajo es el estudio de la política de sostenibilidad implementada por el Grupo Inditex, en concreto de Zara, para remediar el efecto perjudicial que tienen sus actividades de negocio sobre el medio ambiental y social. Es por esto por lo que, en un primer momento se van a analizar estos efectos producidos por el sector de la moda y calzado, en concreto el *fast fashion*, así como las políticas, estrategias e iniciativas en concreto desarrolladas por el Grupo para lograr un nuevo modelo de negocio con la integración de sostenibilidad en el mismo, sin perder la esencia y el éxito de Zara, la marca insignia del grupo empresarial. En última instancia, se estudiará la viabilidad de la consecución de los ambiciosos objetivos dentro de un equilibrio sostenibilidad-coste. Los principales objetivos son:

- Conocimiento de la tendencia *fast fashion* y sus efectos medioambientales
- Revisión de la historia y trayectoria de Zara
- Estudiar el modelo de negocio de Zara
- Analizar sus principales competidores y sus acciones sostenibles
- Conocer sus objetivos sostenibles en detalle

¹ A lo largo de este estudio se van a emplear indistinta and conjuntamente ambos términos de *fast fashion* y su traducción al idioma español como “moda rápida” aunque con mayor frecuencia el primero por su mayor uso profesional.

- Estudio de su último informe de sostenibilidad publicado
- Evaluar la viabilidad de sus estrategias en aras al equilibrio sostenibilidad-coste

A modo de resumen y con carácter operativo estos objetivos se pueden traducir en la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo puede el Grupo Inditex reconducir su exitoso modelo de negocio hacia una mayor sostenibilidad medioambiental y social? y su derivada de: ¿Puede hacerlo bajo un equilibrio entre sostenibilidad y coste?

ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA

El trabajo cuenta con dos partes principales y finaliza con unas conclusiones, bibliografía y anexos. En la Parte I se presenta el sector del *fast fashion retail* también conocido como “moda rápida” con su historia, impacto en el medio ambiente y actual cambio hacia una búsqueda de equilibrio sostenibilidad-coste. Así, una vez comprendido el contexto, se analiza la evolución del sector hacia una transición sostenible identificando los requerimientos para su transición hacia un sector concienciado con las cuestiones medioambientales y sociales. Metodología que se enmarca dentro un análisis deductivo.

En la Parte II, se presenta el caso de Zara con un detallado análisis de su modelo de negocio para a continuación realizar un estudio comparativo o *benchmarking* con sus principales competidores identificados como mejores prácticas del sector donde la relación con el medio ambiente es tema central. A continuación, se procede al estudio del dilema de sostenibilidad que envuelve al Grupo Inditex con sus posibles respuestas para integrar la sostenibilidad en su modelo de negocio. Esta segunda parte se basa en su mayoría en la revisión de informes académicos relacionados con la empresa Zara y sus competidores.

Por lo que respecta a la metodología, en ambas partes del trabajo se ha recurrido a la revisión de fuentes secundarias con artículos académicos en plataformas como Google Scholar, el repositorio y bases de datos disponibles en la biblioteca de la Universidad Pontificia Comillas. Finalmente, para complementar estas fuentes, en este trabajo se ha empleado tanto información externa de informes académicos como información interna del propio Grupo Inditex.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	3
OBJETIVOS	3
ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA	4
PARTE I: MARCO TEÓRICO	8
1. Fast Fashion Retail.....	9
1.1 Historia.....	9
1.2 Impacto del fast fashion en el medio ambiente	12
1.3 El inicio hacia el cambio	13
1.4 Equilibrio sostenibilidad-coste	15
2. Conclusiones I Parte.....	18
PARTE II: ESTADO DE LA CUESTIÓN: EL CASO DE ZARA	19
3. Zara	20
3.1 El origen de Zara.....	20
3.2 Contexto actual de Zara.....	21
3.3 Últimos acontecimientos	23
3.4 Modelo de negocio Zara.....	25
4. Análisis de las mejores prácticas.....	28
4.1 Principales competidores	28
4.2 Benchmark de Zara, H&M y SHEIN	29
4.3 El efecto COVID'19 en el sector <i>fast fashion retail</i>	38
5. Dilema sostenible del líder del sector	40
5.1 Políticas y estrategias de sostenibilidad de Zara	41
5.2 Informe de sostenibilidad 2022.....	43
5.3 Futuro a corto plazo de Zara.....	48
5.4 Análisis crítico del informe y de los primeros pasos hacia la sostenibilidad de Zara	49
RESULTADOS Y CONCLUSIONES	53
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	55
BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS.....	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Historia del *fast fashion*

Figura 2: Porcentaje de contribución de las ventas de las marcas Inditex 2021

Figura 3: Porcentaje de contribución de las ventas de las marcas Inditex 2022

Figura 4: Resumen de los últimos acontecimientos de Zara

Figura 5: Principales acciones del modelo de negocio de Zara

Figura 6: Número de descargas en 2020 de las apps de Zara, Shein y H&M

Figura 7: Resumen de las cuestiones esenciales del Informe de Sostenibilidad (2022) del Grupo Inditex

Figura 8: Resumen de los principales stakeholders del Grupo Inditex

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comparativa de Zara, H&M y SHEIN con las variables del *benchmark*

Tabla 2: Resumen de las cifras de facturación del 2021 y 2022 de SHEIN, H&M y Zara

Tabla 3: Resumen de los principales objetivos sostenibles de Zara

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

- EEUU: Estados Unidos
- ESG: Environmental, Social and Governance
- INDITEX: Industria de Diseño Textil, S.A
- MITECO: Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico
- OXFAM: Comité de Oxford de Ayuda contra el Hambre
- RFID: Identificación por Radio Frecuencia
- UE: Unión Europea
- UK: United Kingdom
- WEEE: La Directiva de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos
- WWC: El Fondo Mundial para la Naturaleza

PARTE I: MARCO TEÓRICO

En esta Parte I se lleva a cabo un análisis del estado de la cuestión respecto al dilema existente entre el auge del *fast fashion* de las últimas décadas y su impacto perjudicial en el medio ambiente. Es por esto por lo que se analiza con detalle el concepto y el contexto histórico de la moda rápida, así como su impacto en el entorno. Para ello se estudia su evolución histórica dentro del sector de la moda y el calzado. Una vez conocido su contexto, se procede a un estudio del inicio de la concienciación sostenible del sector, y en concreto de su impacto medioambiental y la necesidad y demanda de sus distintos grupos de interés por introducir un cambio en sus modelos de negocio con urgencia. Una vez finalizado este trabajo, se obtiene una conclusión de esta primera parte que permite comprender la necesidad de introducir grandes cambios en la industria para paliar sus efectos perjudiciales dando, con ello, pasa al análisis de la Parte II donde se analizan posibles soluciones.

1. Fast Fashion Retail

El *fast fashion* o moda rápida se caracteriza por ser un modelo de negocio basado en la producción acelerada de productos de moda de bajo coste y reducidos estándares de calidad, que aproximan a los consumidores a las últimas tendencias. Este modelo busca el consumismo constante de tal forma que dichos productos tengan una vida útil muy limitada fomentando su continua renovación gracias a sus precios accesibles (Vera-Álvarez, J. L., & Hernández-Sánchez, B, 2019).

De esta manera este modelo empresarial ha incrementado la cartera de productos que ofertan las grandes marcas en sus colecciones presentadas en las diferentes temporadas del año (otoño-invierno, primavera-verano). Las grandes marcas como Zara, Mango o H&M tienden a lanzar en torno a cincuenta colecciones anuales, de tal forma que cuando se acude a alguno de sus establecimientos se encuentran nuevos productos con una diferencia de una a dos semanas, ya que estas empresas se caracterizan por sus ciclos breves de producción y de la reposición de sus nuevos productos en tienda en lapsos breves de tiempo. Asimismo, este tipo de marcas también tienden a lanzar ediciones limitadas o colecciones de la mano de reconocidos diseñadores del mundo de la moda, incrementando así el número de colecciones producidas (Arellano-Félix, S., & Torres-Flores, R. 2020).

1.1 Historia

En este apartado se tratará la evolución del mundo de la moda, desde el nacimiento de la moda de lujo hasta la llegada del *fast fashion retail*².

A mediados del S.XIX surge la idea de un nuevo mercado de artículos de moda de lujo relacionado con la alta costura. Prendas como el vestido dejan de asociarse a los cánones de las sociedades del Antiguo Régimen y comienzan a conceptualizarse como un elemento impulsor de la actividad comercial entre la burguesía. Es desde este momento en el que la moda de lujo se vincula a la meritocracia (Vera-Álvarez, J. L., & Hernández-Sánchez, B, 2019).

² Retail: término anglosajón que se refiere a la venta al por menor. Principalmente es impulsado por aquellas empresas que destinan sus productos a un gran número de clientes y por lo tanto cuentan con un stock masivo. (Fernández-Paniagua, 2020)

La aparición de la alta costura surge de la mano del diseñador Frederick Worth, cuando sustituye el patronaje a domicilio por la visita de sus clientas al propio taller, produciéndose así un cambio de roles en la sociedad; los diseñadores pasan a tener una figura superior y la que era “señora” pasa a ser una clienta. Asimismo, Worth fue el primer diseñador en utilizar maniqués humanos para mostrar sus diseños, lo más próximo a lo que hoy conocemos como un desfile de moda. Según Machuco Rosa: “Esta fue una gran innovación que muestra cómo la imitación involucrada en la relación entre el modelo y quienes copian el modelo se convirtió en una característica estructural del concepto de moda rápida” (Machuco Rosa 2013).

A lo largo del S.XIX la moda converge en un método de expresión de pertenencia a un nuevo estatus social y de aspiración en la sociedad, comienza a ser conceptualizada como un método de diferenciación. Es en este momento en el que los grandes almacenes comienzan a lanzar colecciones bianuales dejando atrás la ostentación y enfocándose en prendas más sencillas destinadas a la comodidad de los clientes (Vera-Álvarez, J. L., & Hernández-Sánchez, B, 2019).

El S.XX estuvo marcado por la diseñadora Coco Chanel que abandona la alta costura e introduce elementos revolucionarios como; prendas más sencillas como los jerséis en busca de la comodidad, el color negro o las prendas masculinas en las líneas femeninas (Machuco Rosa 2013). Este periodo se caracteriza por el auge del funcionalismo y comodidad evolucionando hacia una moda simple y cómoda que además permite conformar una identidad diferenciada (Machuco Rosa 2013).

En la segunda mitad del S.XX comienza el movimiento denominado como “democratización de la moda” que busca fomentar que el sector sea accesible para la mayoría de la población. Uno de los destacados diseñadores de este movimiento fue Yves Saint Laurent con sus colecciones inspiradas en la “moda de la calle” y que además puso un gran énfasis en la mezcla de culturas en sus diseños, manifestando la apertura de Occidente al exterior. Por otro lado, es en esta época cuando toman importancia las colecciones *prêt-a-porter*³ previamente introducidas por Christian Dior que buscan reducir la brecha que diferenciaba a los ricos de los

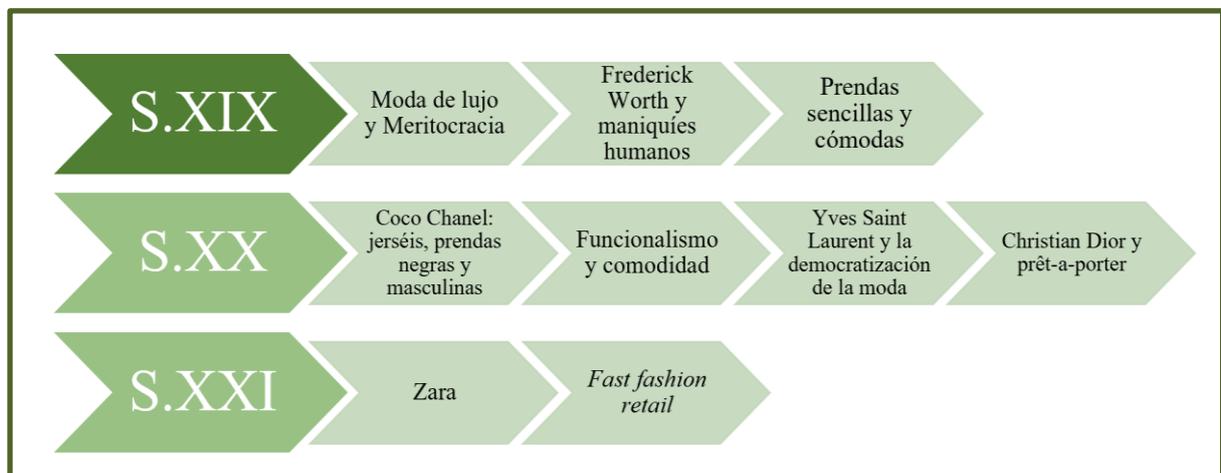
³ Prêt-a-porter es un término generalizado del idioma francés que se refiere literalmente a “listo para llevar”. En el mundo de la moda refiere a la confección y producción en serie de prendas de la industria de la moda y calzado, siguiendo unas medidas o tallas preestablecidas que se adaptan a las características de un gran número de personas (NEOMA, 2012)

pobres respecto a la moda, convirtiéndose éstas en la principal fuente de ingresos de las marcas (Vera-Álvarez, J. L., & Hernández-Sánchez, B, 2019).

El sector de la moda comienza a dejar atrás el modelo tradicional basado en las colecciones por estaciones y surgen las colecciones atemporales destinadas a un público generalizado sin estar perfectamente definido. A finales del S.XX emerge el término *fast fashion*, con el que las marcas buscan implementar una producción masiva en breves lapsos de tiempo a precios asequibles. Asimismo, gracias al auge de las tecnologías y a la llegada de la globalización, este modelo de negocio se ha intensificado siendo la principal tendencia entre las grandes marcas. En especial, su crecimiento se relaciona con la marca española Zara, ya que su modelo se reconoce como el más emblemático dentro del *fast fashion*. Su fundador, Amancio Ortega integró verticalmente su modelo productivo y desarrolló una capacidad productiva de gran velocidad para poder responder a los continuos cambios de tendencias entre los consumidores. No obstante, debido a la evolución y expansión de este modelo productivo existe una latente preocupación sobre las condiciones laborales en los lugares productivos, así como el impacto en el medio ambiente que tienen los mismos (Machuco Rosa 2013).

En la Figura 1, se puede apreciar un resumen con los aspectos clave de la evolución de la industria de la moda y calzado hasta los inicios del *fast fashion* y la creación de Zara.

Figura 1: *Historia del fast fashion*



Fuente: *Elaboración propia*

1.2 Impacto del fast fashion en el medio ambiente

Con la llegada del *fast fashion retail* la moda se ha convertido en un aspecto cambiante, en el que el consumidor está en continuo contacto con el mercado, adquiriendo prendas de forma continuada y reduciendo la vida útil de los productos, ya que ya no se adquieren prendas por necesidad o por durabilidad, sino que se busca seguir las últimas tendencias. Esto ha supuesto que los individuos tiendan a la acumulación de numerosos productos que ya no siguen las tendencias del momento y, por lo tanto, se encuentran en desuso. Teniendo en cuenta esta situación, añadida a la actual preocupación por el medio ambiente y el auge de la sostenibilidad, se cuestiona la evolución del *fast fashion* para que pueda llegar a ser un modelo que perdure en el tiempo (López Barrios, 2012).

Es por esto por lo que comienza a surgir la necesidad de que las grandes empresas continúen desarrollando sus actividades de negocio desde una postura responsable respecto a sus efectos en el medio ambiente, fomentando así una sostenibilidad orientada al largo plazo, tanto para el crecimiento económico y el beneficio propio de las mismas, como de cara a las futuras generaciones (López Barrios, 2012).

La industria textil se caracteriza por ser uno de los sectores más contaminantes debido a los recursos necesarios para la producción de sus productos, así como los residuos generados en el proceso (Vera-Álvarez & Hernández- Sánchez, 2019). Algunos de los principales efectos perjudiciales producidos por la industria son los siguientes:

- La industria textil incurre en un uso elevado de materiales no renovables, como por ejemplo el poliéster siendo éste un derivado del petróleo. Incrementando así tanto la demanda del mismo como la emisión de gases invernadero al tratarlo (Arellano & Torres-Flores, 2020).
- La elevada generación de residuos es una consecuencia directa de la intensidad y uso de múltiples elementos y metodologías en sus procesos productivos. Por otro lado, hay que tener en cuenta que muchos elementos vinculados al producto terminan siendo desechados una vez han cumplido su función, ya que no perduran en el producto final (Vera-Álvarez & Hernández- Sánchez, 2019).

- La producción requiere un consumo excesivo de agua, que está presente en prácticamente todas las fases del proceso, así como la elevada contaminación que supone el sector en los recursos hídricos (Arellano & Torres-Flores, 2020).
- El número de residuos y variaciones en el Ph⁴ de las aguas residuales una vez finalizados los procesos son muy elevados y complejos dificultando su tratamiento en las plantas de aguas residuales (Arellano & Torres-Flores, 2020).
- Uno de los factores que colaboran a que los productos del *fast fashion* sean accesibles, es su fuerza laboral barata, de tal forma que las grandes marcas de la producción en masa están continuamente presentes en las controversias relacionadas con la explotación infantil y las condiciones laborales poco éticas (Vera-Álvarez & Hernández- Sánchez, 2019).

Todos estos factores colaboran a cuestionar la necesidad de introducir un cambio en este modelo, de tal forma que se pueda lograr reducir su impacto perjudicial en el medio ambiente. Es por esto por lo que en los últimos años han surgido numerosas alternativas al *fast fashion*, orientadas en prolongar la vida útil de los productos, el desarrollo de una producción favorable para el entorno y en abandonar el consumismo por necesidad psicológica de sentirse integrado con las últimas tendencias (Cabrera & Torres, 2019).

1.3 El inicio hacia el cambio

Como se explica en el apartado previo, el *fast fashion* ha desencadenado una serie de factores determinantes que posicionan al modelo de negocio en el punto de mira y que han generado fuertes críticas respecto a su impacto medioambiental y social (Fletcher, 2018).

Por otro lado, en la última década tuvieron lugar una serie de detonantes que impulsaron la transición de este modelo. Uno de los acontecimientos más catastróficos que manifestó la precariedad existente en las condiciones laborales de la industria de la moda, y en concreto del *fast fashion*, tuvo lugar el pasado 2013 con el derrumbamiento del edificio que recibía el nombre de Rana Plaza en Bangladesh, que produjo la muerte de más de mil trabajadores y dejó

⁴ Grado de acidez del agua como elemento contaminante de la misma (en este caso)

dos mil quinientos heridos. Este acontecimiento desató un gran escándalo en torno al sector y sus consumidores, impulsando el afán de las marcas por incrementar la seguridad y condiciones laborales de sus trabajadores a lo largo de las cadenas de suministros (Clean Clothes Campaign, 2013).

Unos años más tarde, en 2020 tuvo lugar el incendio de una fábrica pakistaní denominada Ali Enterprises perteneciente al grupo Alibaba, el gigante chino del *retail*. En este suceso perdieron la vida doscientos sesenta trabajadores, acentuando de nuevo la incipiente necesidad de mejorar las condiciones laborales de las manufactureras textiles (BBC News, 2012).

Junto con la preocupación de las grandes marcas por introducir nuevas medidas, comienzan a surgir grandes movimientos de la mano de reconocidas organizaciones para combatir tanto la ausencia de condiciones laborales justas y seguras, como el gran impacto medioambiental de este tipo de modelo de negocio.

El Comité de Oxford de Ayuda contra el Hambre (OXFAM) ha implementado grandes medidas para hacer frente a la explotación y a la precariedad laboral. Por ejemplo, ha desarrollado un programa llamado *What She Makes*⁵ que incluye la capacitación para las trabajadoras en grandes cadenas de suministro de la industria, así como sus habilidades de empoderamiento para poder luchar por la garantía de sus derechos laborales, mejora de condiciones y el pago de sus salarios de forma digna (OXFAM, 2021).

Por otro lado, la organización Greenpeace impulsa de forma continuada campañas destinadas a la concienciación sobre el impacto medioambiental del sector del *fast fashion* y la producción en masa, con el anhelo de implicar a las grandes marcas en la preservación del medioambiente mediante el desarrollo de prácticas más responsables. Una de sus campañas con mayor implicación en la cuestión es la campaña *Detox My Fashion*⁶ que reclama a las grandes marcas de la industria la eliminación de componentes químicos altamente dañinos en su cadena productiva. Esta campaña alienta a las empresas al desarrollo de prácticas sostenibles que requieran el uso de materiales reciclables y no perjudiciales frente al medioambiente, así como

⁵ En español “Lo que ella hace” haciendo referencia al elevado número de mujeres que trabajan a lo largo de la cadena de suministro de la industria, en especial en Myanmar, Bangladesh y Vietnam (OXFAM, 2021)

⁶ En español “Desintoxicación de Mi Moda” (Greenpeace, s.f)

una sustancial reducción en el consumo energético e hídrico en el que incurren sus procesos productivos (Greenpeace International, s.f)

A modo de respuesta ante estas preocupaciones que rodean al sector, se ha desarrollado un movimiento que busca la transición hacia una industria textil y de calzado responsable y sostenible que reduzca su impacto medioambiental y garantice los derechos humanos de sus trabajadores. Este movimiento no atiende únicamente a las demandas de los consumidores, sino que defiende la urgente necesidad de preservar nuestro planeta, así como a los trabajadores del sector (Ellen MacArthur Foundation, 2017).

1.4 Equilibrio sostenibilidad-coste

La transición hacia una industria sostenible y responsable del sector de la moda y calzado y en concreto al modelo *fast fashion*, se basa en una evolución paulatina de su modelo de negocio basado la producción masiva en breves lapsos de tiempo y la optimización de los costes en los que incurren sus cadenas de suministro, hacia un nuevo modelo que encuentre el equilibrio entre los retos sostenibles y responsables y los elevados costes derivados de la transformación del mismo, así como aquellos que impacten directamente tanto en la confección como en el propio producto en su nueva forma sostenible (Fashion Revolution, 2019). Es por esto por lo que el sector se enfrenta a grandes desafíos para lograr ese equilibrio.

Para poder hacer frente a la demanda por parte de los consumidores de la moda *fast fashion*, como se ha estudiado previamente, las empresas derivan en el uso de prácticas no sostenibles, basados en la producción masiva, el uso de componentes materiales y químicos de bajo coste y la supresión de todos aquellos productos no comercializados. Todo esto no se realiza únicamente para satisfacer la cantidad de demanda, sino que también para poder comercializar sus productos a los precios asequibles que esperan los consumidores y que posibilitan la adquisición continua de nuevos productos de estos (Sustainable Apparel Coalition, 2020).

Este continuo lanzamiento de productos se conoce como ciclo de moda rápida y consiste tanto en la producción como en el lanzamiento de un elevado número de productos en un periodo muy reducido de tiempo. Por consiguiente, las grandes empresas deben estar altamente capacitadas para poder responder a las exigencias del modelo y poder así atender a las últimas

tendencias de la moda ofreciendo numerosas nuevas colecciones. De esta manera, todos estos aspectos no favorecen a la transición sostenible (Fashion Revolution, 2019).

Uno de los aspectos más reconocidos en esta transición, es el incremento de costes que supone implementar una producción sostenible, tanto a nivel del proceso como de los propios productos, que difiere de la producción de mano obra y materiales de bajo coste característico del *fast fashion*. Por otro lado, los materiales utilizados para la confección de los productos *ecofriendly*⁷, como los materiales sostenibles u orgánicos incurren en su mayor dificultad de ejecución durante el proceso productivo, así como el incremento de costes de éstos, tanto en la capacitación de sus empleados como en las propias prácticas desarrolladas. Por consiguiente, esta situación dificulta mantener los precios asequibles que caracterizan al modelo *fast fashion* y no concluir en inflación (Textile Exchange (2021).

Por último, aunque los últimos años ha ido incrementando la regulación existente en relación con la industria de la moda y calzado, actualmente continúan siendo insuficientes las medidas implementadas para reducir el impacto medioambiental. La mayoría de las regulaciones existentes se centran en la promoción de los derechos laborales y las condiciones de trabajo por lo que se manifiesta una pragmática carencia de unas específicas que comprometan a las grandes empresas con el medio ambiente (Fernández, 2021).

Sin embargo, algunas organizaciones y países están tomando la iniciativa de introducir este tipo de regulaciones como, por ejemplo:

- La Directiva de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (WEEE) impulsada por la Unión Europea (UE) que regula el uso de sustancias químicas nocivas en los procesos de fabricación de productos (MITECO, 2015).
- Leyes que prohíben la destrucción masiva de productos no comercializados para impulsar las economías circulares (Fernández, 2021). El Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) impulsó el *Better Cotton Initiative*”constituido por distintas organizaciones que sin ánimo de lucro buscan mejorar los estándares de cultivo y recolección del algodón (WWF, 2022).

⁷ Se refiere a aquellos productos, servicios o estilos de vida que tienen un impacto mínimo o nulo en el medio ambiente y que promueven la sostenibilidad a largo plazo (Cambridge English Dictionary, 2023)

- Greenpeace promovió la campaña *Detox My Fashion* que además de la eliminación de compuestos químicos residuales busca fomentar una industria de la moda y calzado más sostenible produciendo de forma respetuosa con el medio ambiente (Greenpeace International, 2021).

Para concluir, la industria de la moda y calzado y en concreto el modelo *fast fashion* debe hacer frente a grandes desafíos para lograr implementar una transición hacia la sostenibilidad tratando de mantener un equilibrio con los costes que puedan surgir de este cambio, de tal forma que no repercutan de forma directa en los precios finales de los productos y desestabilicen los ejes principales de su modelo de negocio.

2. Conclusiones I Parte

El creciente éxito del *fast fashion* durante las últimas décadas se debe en gran medida a su capacidad de producción y distribución a un ritmo acelerado, que les permite satisfacer de forma continua las necesidades de sus consumidores, ofreciéndoles una amplia variedad de productos en lapsos muy breves de tiempo a precios muy asequibles. Sin embargo, el éxito de este modelo se ha basado en la explotación masiva de recursos mediante prácticas no respetuosas con el medio ambiente, es lo que ha llevado a una elevada producción de residuos y un incremento en las emisiones de carbono entre otras cuestiones.

Actualmente, la creciente concienciación respecto a la sostenibilidad ha demandado una transición hacia una industria más responsable con el medio ambiente, no solo para la protección del mismo y sus recursos naturales, sino también para satisfacer las demandas de sus consumidores cada vez más en consideración con el impacto social y ambiental a la hora de decidir dónde realizar sus compras. Para que esto sea posible, es necesaria la adopción de prácticas más sostenibles a lo largo de las cadenas de suministro de las grandes empresas del *fast fashion*.

Esta transición no es únicamente necesaria desde un punto de vista ético y medioambiental, sino que también beneficia a las propias marcas de la industria, ya que en el largo plazo pueden reducir sus costes, como, por ejemplo, los energéticos, a la vez que mejorar su imagen corporativa y reputación ante sus clientes. Además, este puente hacia la sostenibilidad puede presentar grandes oportunidades empresariales para las marcas, así como acciones que pueden diferenciarles de sus competidores.

A modo resumen, se puede concluir que el éxito del *fast fashion* ha sido destacable, pero a costa de grandes daños perjudiciales tanto para el medio ambiente como para la sociedad. Es por esto por lo que la demanda de una transición sostenible para proteger al medio ambiente y sus recursos, satisfaciendo así las latentes demandas de la sociedad y de sus consumidores y el público en general. Por ello, es necesario que el sector del *fast fashion* continúe evolucionando hacia un modelo más sostenible, que logre un equilibrio entre sus costes y su impacto medioambiental.

PARTE II: ESTADO DE LA CUESTIÓN: EL CASO DE ZARA

En esta Parte II del trabajo se va a realizar un análisis detallado del caso de Zara. Para ello, se estudiará su evolución y posicionamiento en el mercado, así como sus recientes desafíos. Por otra parte, se realiza tanto un estudio del modelo de negocio de Zara. Para obtener una perspectiva más detallada del sector, se va a realizar un análisis *benchmark*⁸ en el cual se estudian unas determinadas variables relacionadas con las mejores prácticas que permiten la comparación de Zara con sus principales competidores. Una vez comprendido el funcionamiento y las causas del éxito del sector del *fast fashion retail*, se va a estudiar tanto las prácticas como estrategias seleccionadas por la empresa del Grupo Inditex para integrar la sostenibilidad en todas las áreas de su negocio. Además, se van a revisar las acciones y primeros pasos de Zara hacia la sostenibilidad. Posteriormente, se va a estudiar la viabilidad de implementación de dichas estrategias, así como unas conclusiones posteriores que recogen todos los aspectos más relevantes que se señalan a lo largo del trabajo.

⁸ Técnica empresarial basada en una comparación en este caso de las mejores prácticas de diferentes competidores (Economipedia, 2020).

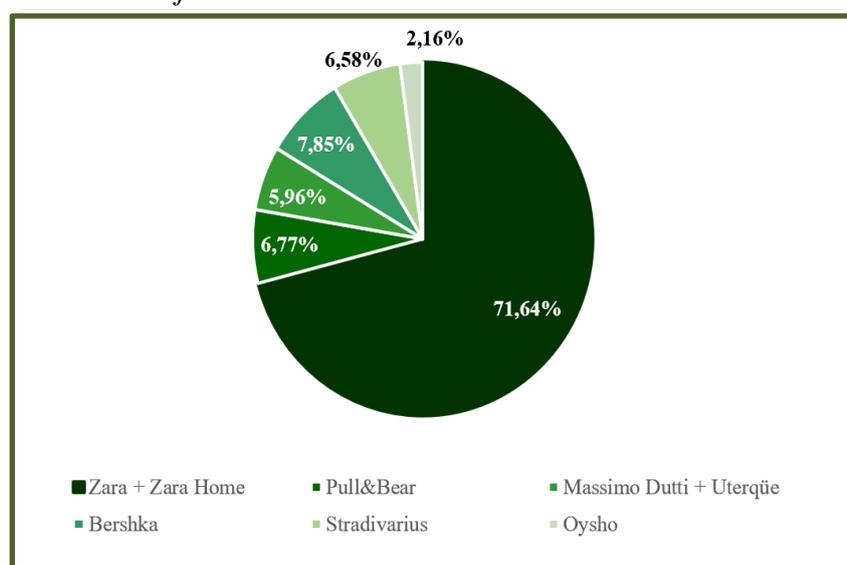
3. Zara

3.1 El origen de Zara

La Industria de Diseño Textil, comúnmente conocida como Inditex fue creada en España en 1963 por el empresario Amancio Ortega. En un primer momento se dedicaban única y exclusivamente a la producción y venta de batas y vestidos, y no fue hasta 1975 cuando se creó la marca Zara, con su primera apertura en la ciudad coruñesa caracterizada por sus riquezas textiles. Ortega, continuó con su expansión nacional con numerosas aperturas en las principales ciudades españolas y en 1988 comienza su internacionalización abriendo una tienda en Oporto, Portugal (INDITEX, 2023).

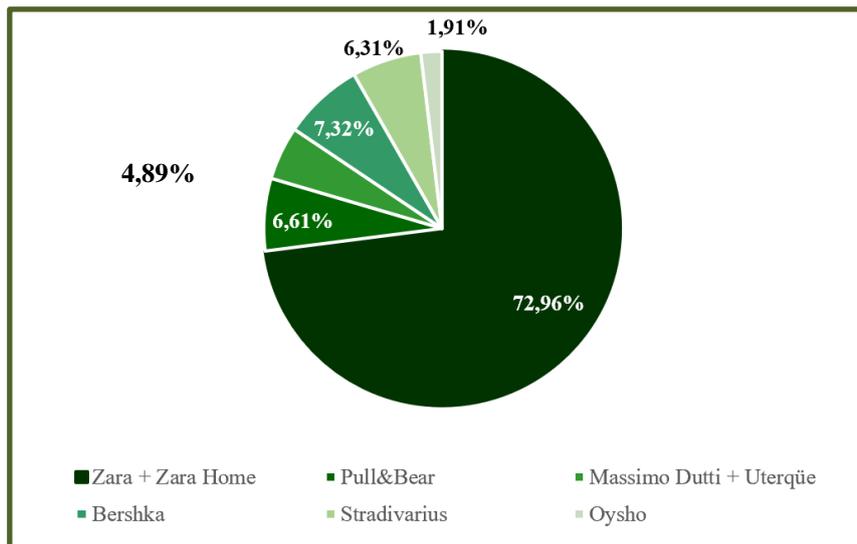
En 2023, Zara cuenta con quinientas cincuenta y tres tiendas físicas a nivel mundial y opera en veintiocho mercados diferentes. Zara es considerada la marca insignia de la matriz que comparte con las marcas; Massimo Dutti, Stradivarius, Pull & Bear, Oysho y Zara Home. De esta manera, Inditex ofrece las últimas tendencias de la moda a través de sus diferentes marcas que se adaptan a distintos targets de consumidores, siempre manteniendo precios atractivos y los estándares de calidad de sus productos. No obstante, Zara sigue siendo la marca más reconocida y en especial la que mayor aportación genera al grupo en conjunto, en concreto, el pasado 2022 generó una contribución del 73% del porcentaje total de ventas de Inditex, logrando un resultado de diez mil novecientos veintisiete millones de euros (INDITEX, 2023).

Figura 2: *Porcentaje de contribución de las ventas de las marcas Inditex 2021*



Fuente: *Elaboración propia a partir de Inditex (2022)*

Figura 3: *Porcentaje de contribución de las ventas de las marcas Inditex 2022*



Fuente: *Elaboración propia a partir de Inditex (2022)*

Como se expresa en las Figuras 2 y 3 se aprecia en qué medida contribuyen a las ventas las distintas marcas que conforman el Grupo Inditex para el año 2021 y 2022. Así, se puede ver como Zara y Zara Home se contabilizan de forma consolidada y generan la mayor contribución al grupo seguido por Bershka. Por otro lado, cabe destacar, que Massimo Dutti también contabiliza de manera conjunta con Uterqüe liquidada el pasado de 2022, otra marca del grupo.

3.2 Contexto actual de Zara

En la actualidad de Zara es un líder indiscutible en su sector y se la reconoce como la principal marca de *fast fashion* dentro del Grupo Inditex, una de las marcas más afamadas a nivel mundial entre las empresas *retail*. Actualmente Zara está presente *online* en más de doscientos países y posee aproximadamente dos mil tiendas físicas en el mundo. En comparación con otras grandes marcas del sector, que tienden a copiar diseños de alta costura y de reconocidos diseñadores, reproduciéndolos a menor coste, Zara se diferencia del resto debido a la localización de parte de sus puntos de fabricación, estratégicamente situados de tal forma que favorezcan a la rápida producción y reposición de productos. Desde su proceso de diseño hasta la venta de sus productos puede transcurrir tan solo tres semanas (Dowsett, 2018).

Debido al reciente éxito de Amazon Fashion en ventas de ropa, Zara decidió potenciar su alcance *online* duplicando su presencia en el mundo de noventa y seis a doscientos dos países a finales de 2018. Por otro lado, Zara cuenta con una gran labor de innovación mediante el uso de últimas tecnologías que permiten la integración de los inventarios *online* y de las tiendas físicas. La mayor parte del *stock* que posee la compañía se encuentra depositado en sus propias tiendas Zara, que además son utilizadas como centros de cumplimiento, es decir aquellos que facilitan que los pedidos se completen de acuerdo con las preferencias del consumidor (recogida en tienda) (Dowsett, 2018).

Tras la pandemia de COVID-19, Inditex consiguió incrementar sus ventas online hasta un 77%. Un año más tarde tras el fin de las etapas del confinamiento sus ventas continuaron esta tendencia, incrementando sus ventas *online* un 14% sobre las del año anterior, alcanzando una cifra de 7,5 mil millones de euros que equivalen a un 25,5% de la totalidad de las ventas del Grupo Inditex. Asimismo, uno de sus futuros objetivos es que sus ventas online superen el 30% de sus ventas totales en el 2024 (Orihuela, 2021).

Por otro lado, los últimos años Inditex ha sufrido cambios significativos en su equipo directivo, el pasado 2021 Carlos Crespo González pasó a ser Director de Operaciones y en su lugar, Óscar García Maceiras fue nombrado Director General. Sin embargo, el cambio más sonado que ha experimentado Inditex fue el cambio de presidencia en 2022, dejando atrás al reconocido Pablo Isla por su impecable trayectoria y ascendiendo a este puesto la hija del fundador, Marta Ortega (Minder, 2021).

Este último suceso supuso grandes alteraciones entre los accionistas del grupo, llegando a caer éstas hasta un 6% como consecuencia de la incertidumbre tras el abandono de Pablo Isla quién había dirigido a la empresa a la consecución de grandes objetivos como su posicionamiento de ventas *online*, o situando a Estados Unidos en el segundo mercado más grande a la cola del español en el que opera la marca. En la actualidad, el país estadounidense cuenta con noventa y nueve tiendas físicas Zara (Minder, 2021).

Tras la llegada a la presidencia de Marta Ortega, en pleno estallido de la guerra de Ucrania, se introdujeron severas acciones contra Rusia, suspendiendo sus ventas *online* y cerrando las quinientas dos tiendas físicas existentes. Asimismo, el grupo atravesó las consecuencias directas de la guerra, como la crisis de los elevados precios del petróleo que desencadenó en

una severa huelga de transportistas. A finales de abril de 2022, esta huelga había llegado a su fin, pero la compañía continúa haciendo frente a grandes desafíos como la inflación y la crisis energética, aspectos que influyen directamente en su cadena de suministro que debe permanecer ágil e intacta para continuar con el éxito de su negocio (Vázquez, 2022).

3.3 Últimos acontecimientos

El Grupo Inditex, y en concreto Zara se encuentran en constante cambio y evolución, y tras haber estudiado en el apartado anterior el contexto actual de Zara, resulta relevante estudiar aquellos acontecimientos clave que han condicionado su trayectoria los últimos seis años:

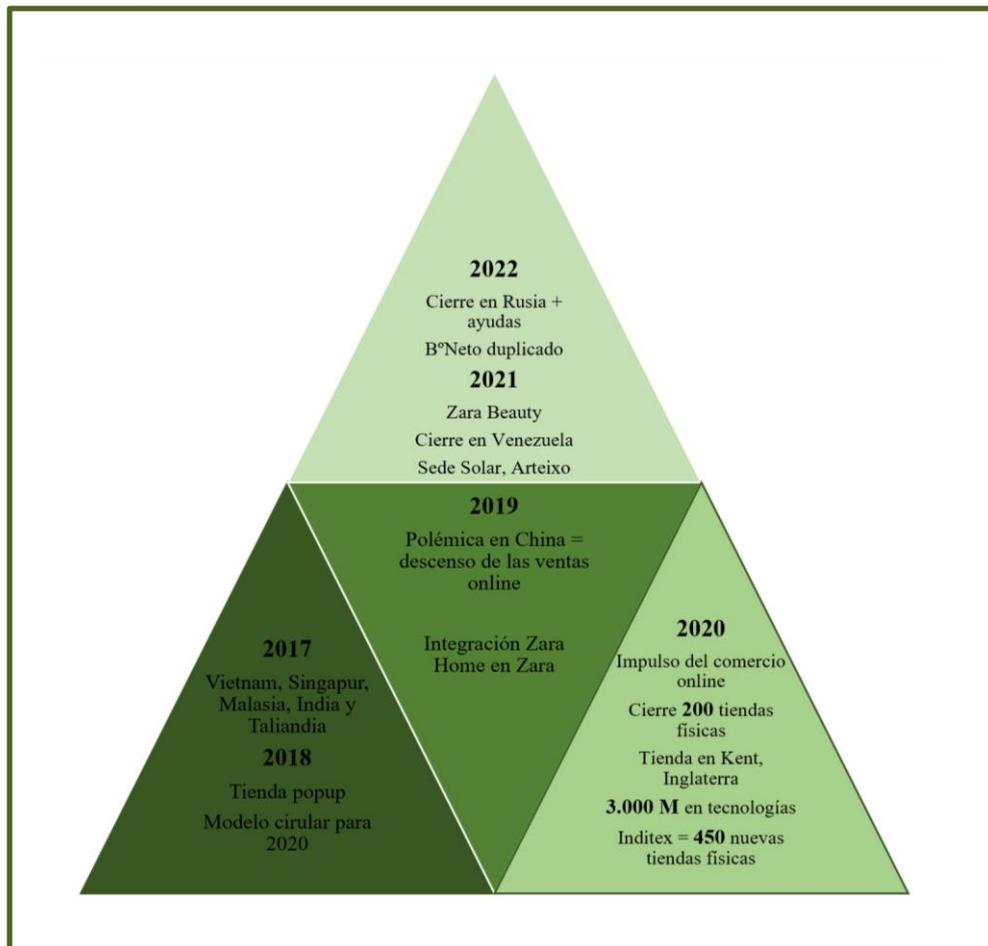
- En 2017 Zara extendió sus ventas *online* a Vietnam, Singapur, Malasia, India y Tailandia (Neumann, 2017).
- En 2018 Zara abrió una tienda *pop-up*⁹ para recoger y devolver pedidos *online*, comenzó a desarrollar robots para introducir en las tiendas físicas, principalmente para la recogida de pedidos (Just Style, 2018). Por otro lado, la marca se comprometió a introducir un modelo circular en su modelo de negocio para el año 2020 y finalmente expandió sus ventas *online* a ciento seis países nuevos (Fowler, 2018).
- En 2019 surge una polémica en contra de Zara en China tras publicar unas fotos en su sitio web en las que aparecía una modelo de origen asiático caracterizada por un número elevado de pecas en el rostro. Este suceso impactó directamente entre la sociedad china, ya que clasificaban de racistas a estas imágenes al no representar los cánones de belleza de las mujeres chinas. Como consecuencia Zara redujo sustancialmente sus ventas en el mercado chino durante ese periodo (May & Mou, 2019). Por otro lado, a nivel global la marca Zara Home se integró en la marca Zara, pudiendo encontrar sus artículos en su página web (Neerman, 2019).

⁹ Espacio comercial temporal, una tienda o espacio reservado que aparece de forma efímera, que se establece durante un periodo breve de tiempo y luego desaparece (Gamella, 2022)

- El año 2020 se caracterizó por el impulso del comercio online, cerrando mil doscientas tiendas con la finalidad de poner el foco en su venta online. No obstante, abrió una tienda de gran tamaño en Kent, Inglaterra (Bottomley, 2021). Por último, Inditex comunicó su intención de invertir tres mil millones de dólares estadounidenses en los próximos tres años en últimas tecnologías para sus establecimientos, así como la apertura de cuatrocientas cincuenta nuevas tiendas localizadas en los mejores lugares de las ciudades, de tal forma que junto con la tecnología y estas nuevas aperturas se favorecerá la integración de las tiendas físicas junto con el comercio online (Yeung, 2020).
- En 2021 tras la pandemia de COVID'19 Zara decidió ampliar su línea de productos introduciendo Zara Beauty, con una extensa gama de cosméticos disponibles en todo el mundo a través de su página web y además en ciento treinta tiendas físicas en todo el mundo (Loeb, 2021). Por otro lado, en este mismo año Zara toma la decisión del cierre definitivo de sus tiendas en Venezuela y además anunció la inauguración de una sede solar de Zara.com situada en el lugar de la sede del Grupo Inditex, en Arteixo, España (Bain, 2022).
- En 2022 Inditex anuncia el cierre de sus tiendas Zara en Rusia con motivo de la guerra de Ucrania, además facilitaron ayuda financiera a nueve mil empleados directamente afectados por el cierre. Por otra parte, anunciaron su plena recuperación post pandémica duplicando su beneficio neto respecto a los años anteriores (BNN, 2022).

Estos acontecimientos se presentan de una manera resumida y gráfica en la Figura 4 siguiente:

Figura 4: Resumen de los últimos acontecimientos de Zara



Fuente: *Elaboración propia*

3.4 Modelo de negocio Zara

Uno de los principales desafíos tradicionales a los que se enfrentaba la industria de la moda y calzado eran los inventarios preestablecidos y pactados con sus proveedores antes de cada temporada, exponiéndose así a la incertidumbre de haber juzgado mal la demanda o la aparición de nuevas tendencias ya que se realizaba con una anticipación de seis-ocho meses donde ésta podía cambiar (Roll, 2021).

Zara revolucionó el sector con la aportación del *fast fashion* y su ágil cadena de suministro reduciendo los tiempos dentro del proceso y anticipándose a la aparición de nuevas tendencias. La actividad de Inditex y por lo tanto de Zara, tiene un claro enfoque en sus clientes, tratando de atender sus demandas y transmitirlos al resto de eslabones de la cadena productiva. Los

distintos departamentos reaccionan de forma rápida utilizando esta información, fabricando nuevos productos en breves lapsos de tiempo y agilizando su logística para comercializarlos lo antes posible (Roll, 2021).

3.4.1 Diseño de productos

Inditex cuenta con más de setecientos diseñadores de los cuales en torno a trescientos son diseñadores de Zara, todos ellos localizados en su sede española. El pasado 2022 produjeron hasta sesenta cinco mil nuevos diseños haciendo uso de nuevas tecnologías como los chips de identificación por radiofrecuencia (RFID) que se encontraban integrados las alarmas de sus productos y que les permitía una mejor comprensión de la demanda, teniendo en cuenta aquellos diseños, colores, patrones y estilos de producto que causaban mayor éxito (INDITEX, 2023). En un segundo plano, la información proporcionada por el personal de las tiendas físicas también es de gran utilidad para los equipos de diseño. Y es que una de las claves de éxito del modelo de Zara, es el flujo de comunicación existente en el seno de la empresa, entre los diferentes departamentos y grupos de interés (The Economist, 2007).

3.4.2 Producción y logística

Uno de los aspectos clave en el modelo de negocio de Zara es su fabricación y logística y es que el tiempo promedio para pasar del papel a la tienda de sus productos es de quince días hábiles (Keeley & Clark, 2018). Inditex comienza su proceso con el patronaje de telas cortadas en sus propias fábricas que luego son enviadas a pequeños talleres cercanos subcontratados para su confección. Una vez los productos están cosidos, son enviados de nuevo a las fábricas para ser planchados y empaquetados, estando así preparados para su envío (Quick Books, 2022).

En 2022 un 59% de los productos de Inditex fueron producidos en fábricas en España, Portugal, Norte de África y Turquía siendo la mayoría de ellas de su propiedad, a diferencia de sus competidores que suelen deslocalizar su producción en países asiáticos como China. El grupo trabajó con aproximadamente ochocientos proveedores en siete mil doscientas fábricas en cuarenta y siete países, con la finalidad de reducir sus tiempos de distribución. Aquellas

fábricas más lejanas a la sede del grupo suelen ser utilizadas para aquellos productos menos *trendy*¹⁰ que no requieren un ciclo productivo tan breve (Hansen, 2012).

Asimismo, hay que destacar que otra de las acciones que impulsa Inditex es la producción masiva de lo que se conocen como *raw products*, que son productos neutros semi-facturados e inacabados que están preparados para ser modificados y adecuarlos a las peticiones de demanda de los consumidores, agilizando así, de nuevo, el proceso de diseño y producción. Esta acción también favorece a reducir el desperdicio de prendas, pues si fuese necesario aumentar la producción de determinados productos se hace uso de este tipo de prendas, en lugar de hacer uso de excesos de inventario (Quick Books, 2022).

Para la reposición de productos en sus tiendas físicas se realizan dos entregas semanales gestionados desde sus diez centros de logísticos distribuidos en España. Este proceso se lleva a cabo en un periodo inferior a cuarenta y ocho horas y es que en su mayoría de trayectos utilizan el transporte aéreo. Este tipo de transporte también es el elegido para todos aquellos trayectos internacionales tanto en relación con sus proveedores como con sus clientes internacionales, marcando la diferencia frente a sus competidores, que por lo general se decantan por el transporte marítimo debido a que incurren en menores costes logísticos (Hansen, 2012).

Respecto al volumen productivo de Zara, se centran en la producción de lotes reducidos de artículos, de tal manera que generan cierta de necesidad de adquisición instantánea entre sus consumidores, puesto que en los próximos diez días ya habrán sido reemplazados por nuevos artículos o ya no encontrarás la talla adecuada (Keeley & Clark, 2018).

3.4.3 Tiendas físicas

La gran mayoría de las tiendas Zara son propiedad del grupo y sigue una misma estrategia en los diferentes mercados que consiste en la apertura de una gran tienda insignia en una ciudad, seguida por la apertura de otras tiendas de menor tamaño en el mismo mercado, favoreciendo así la creación de economías de escala (INDITEX, 2023). La localización de estas tiendas insignia suele situarse junto a tiendas de gran rango generalmente situados en el sector del lujo

¹⁰ Anglicismo que significa tendencia (Gamella, 2022)

y todas ellas presentan un diseño similar al de las tiendas de este sector, ostentando una estética característica de las tiendas Zara y distintiva (Keeley & Clark, 2018).

3.4.4 Promoción y marketing

Resulta relevante recalcar la poca promoción y acciones de marketing que impulsa la marca para incrementar sus ventas. En concreto todas las acciones se impulsan en sus propios establecimientos y páginas web o *apps* (The Economist, 2007).

A modo de síntesis, la figura 5 presenta un cuadro resumen que recoge las principales características del modelo de negocio Zara que posibilitan el éxito de la marca y su buen posicionamiento en el sector.

Figura 5: Principales características del modelo de negocio de Zara



Fuente: *Elaboración propia*

4. Análisis de las mejores prácticas

4.1 Principales competidores

Tras haber analizado de forma detallada el actual modelo de negocio de la marca Zara, en este apartado se van a estudiar a los principales competidores de ésta junto con un análisis

comparativo de sus mejores prácticas en base a variables obtenidas en la revisión de la literatura al respecto. Por otro lado, al final de análisis se procederá a una comparación entre ellos mediante la aplicación de una metodología *benchmark* diseñada *ad hoc* para el caso.

Gracias al impulso de la globalización y los procesos de internacionalización de las empresas, actualmente a nivel mundial el sector de la moda y calzado resulta altamente competitivo (Dowsett, 2020). No obstante, si deseamos seleccionar aquellos principales competidores de Zara, debemos poner el foco en H&M y SHEIN.

H&M y SHEIN son los dos principales competidores en el sector *fast fashion* y compiten de forma directa con Zara en términos de estilo de productos, calidad y velocidad de producción y reposición de nuevos productos. H&M es una marca sueca con una larga trayectoria nacida en 1940 y siendo en la actualidad una de las marcas más conocidas a nivel global (Dowsett, 2020). Por otro lado, SHEIN es una marca china emergente que apenas lleva unos años en el mercado y que se diferencia tanto de Zara como de H&M puesto que únicamente opera en el canal telemático y sus precios son inferiores a los productos ofrecidos por el resto de las marcas (Shuqing & Guoli, 2021).

Zara, H&M y SHEIN ofrecen una gran diversidad de productos y se caracterizan por su rapidez de producción para lanzar nuevos productos de forma continuada (Shuqing & Guoli, 2021). Pese a ser competidores cada empresa tiene su propia esencia y estilos y no están dirigidos al mismo público objetivo, sino que, podemos hablar de una competitividad en términos productivos y estratégicos (Dowsett, 2020).

4.2 Benchmark de Zara, H&M y SHEIN

Una vez presentados los principales competidores en la actualidad de Zara, se va a realizar un análisis de éstos mediante la metodología *benchmark* con la selección de unas variables determinadas. Así, para tanto la selección de las mejores prácticas a analizar, como para la identificación de las variables más relevantes de análisis se ha llevado a cabo a una revisión de la literatura, teniendo en cuenta aquellos factores con mayor relevancia respecto al modelo de negocio de Zara y el *fast fashion retail*. Una vez evaluadas dichas variables y en base al análisis previo sobre el modelo de negocio de Zara, se concluye con una tabla comparativa que sintetice la información trascendental obtenida de la comparación de ésta con sus competidores.

Las variables que se van a analizar en concreto son:

- Contexto
- Relación de la marca con el *fast fashion*
- Precios y público objetivo
- Integración digital y el uso del Big Data
- Cadena de suministro
- Desafíos

A través de estas variables se facilita una mejor comprensión sobre el modo de operación de las marcas en el sector del *fast fashion* y como hacen frente a los desafíos que conciernen actualmente al mismo.

4.2.1 SHEIN

I. Contexto de SHEIN

SHEIN fue creada en 2008 inicialmente destinada a la comercialización de vestidos de novia que eran producidos en China y comercializados en el mercado estadounidense a través de plataformas de terceros. De esta manera, en sus inicios únicamente era partícipe en el proceso de venta, sin estar implicada en el diseño o producción de sus productos (Dowsett, 2020).

A medida que la empresa iba madurando, se produjo un cambio estratégico y creó su propia plataforma SHEIN, a través de la cual ponían un gran énfasis en la recopilación y análisis de los datos de sus consumidores. Asimismo, SHEIN ha continuado expandiendo sus horizontes y en 2021 ya operaba en más de doscientos países en el mundo (Shuqing & Guoli, 2021).

Actualmente SHEIN ha ampliado sus líneas de productos y ofrece artículos de hombre, mujer e infantiles, así como accesorios y artículos para el hogar, ofreciendo en cada línea todo tipo de productos y para un amplio abanico de tallas (Shuqing & Guoli, 2021).

Por otro lado, los efectos del COVID'19 tuvieron un impacto positivo en la marca aumentando tanto sus ventas *online* como el número de descargas de su aplicación superando con creces a sus principales competidores, como puede apreciarse en la figura 6 (Daxue Consulting, 2022).

Figura 6: *Número de descargas en 2020 de las apps de Zara, Shein y H&M*



Fuente: *Elaboración propia*

II. *SHEIN y el fast fashion*

Zara y H&M eran las marcas pioneras en la tendencia *fast fashion*, no obstante, SHEIN en los últimos años gracias a su crecimiento ha ido posicionándose como una de las grandes marcas del sector. En el año 2020, logró el lanzamiento de más de ciento cincuenta mil artículos, en torno a diez veces más que los artículos lanzados por Zara (Daxue Consulting, 2022).

Por otro lado, uno de los aspectos diferenciales de la marca es la velocidad existente en su ciclo de diseño y producción, situándose en el periodo medio de una semana notablemente inferior al de Zara. En 2021, la marca logró el lanzamiento de hasta dos mil productos nuevos diarios, superando con creces a sus competidores y evolucionando de una marca de moda rápida, a una “ultrarrápida”. Por otro lado, SHEIN se caracteriza por su gran alcance a través de las redes sociales, así como su dependencia de éstas, ya que a través de los datos y tráfico de búsquedas es capaz de anticiparse a las nuevas tendencias, así como la reproducción rápida de productos similares a los de sus competidores (SHUQING & GUOLI, 2021).

III. Precios y público objetivo

Otro de los aspectos diferenciales de SHEIN es su rango de precios, por ejemplo, un vestido ronda los treinta euros en Zara y veinticinco en H&M, mientras que en SHEIN una prenda similar puede encontrarse por diez euros. Además, ofrecen una misma prenda con diferentes patrones y estampados, mientras que sus competidores en ocasiones ofrecen un mismo producto de diferentes colores. Sus precios tan reducidos implican que el gasto total de sus pedidos sea menos sensible para sus clientes, ya que adquieren un mayor volumen de productos a ese determinado precio frente a los que adquirirían en Zara o H&M (Daxue Consulting, 2022).

Como consecuencia, este rango de precios ha favorecido un cambio en el segmento de los consumidores de SHEIN, evolucionando de un público de mujeres entre los 35-55 años hacia un público adolescente, que conocen SHEIN a través de las redes y que ostentan una situación económica de pocos ingresos (Daxue Consulting, 2022).

IV. Integración digital y uso del Big Data

En los inicios del *fast fashion* el principal desafío al que se enfrentaban las marcas era la dificultad de predicción de la próxima tendencia, siendo esta aún mayor cuando las empresas operaban de forma internacional ya que existía mayor diversidad de tendencias. Zara fue la pionera en formalizar un proceso digital de inventario que favorecía esta situación, de la misma forma SHEIN siguió sus pasos, pero desde un enfoque diferente, ya que se debe recordar que el gigante chino solo opera en el canal *online* (Shuqing & Guoli, 2021).

SHEIN cuenta con el acceso directo a sus clientes, a la captación de sus datos y al análisis de estos. De esta manera, gracias a los datos personales, los historiales de compra y la información captada de las redes SHEIN ostenta grandes volúmenes de valiosa información que facilita la anticipación de tendencias y el diseño y producción de nuevos productos. Mediante el uso de inteligencia artificial SHEIN recopila información de forma continua y esto posibilita a que prácticamente tenga un modelo de negocio “en tiempo real”. Asimismo, los datos recolectados a modo de *feedback* también son imprescindibles para la

marca, ya que le permite retirar aquellos productos sin éxito de forma rápida, o aumentar la producción de aquellos que hayan triunfado (Daxue Consulting, 2022).

V. *Cadena de suministro*

La cadena de suministro en este tipo de empresas es fundamental para la creación de valor de su negocio, es por ello por lo que SHEIN cuenta con un sistema de suministro fuerte y flexible. Su centro productivo se encuentra situado en China y rodeado de sus principales proveedores, agilizando así el proceso (Daxue Consulting, 2022).

SHEIN establece producciones iniciales de reducido tamaño y en función de las predicciones del mercado aumentar o disminuir las mismas, además como cuenta con un ciclo productivo muy breve resulta sencilla de modificar dicha cantidad preestablecida, evitando así el principal problema de las grandes empresas del *fast fashion*, la acumulación de inventario. Por ejemplo, Zara, tenía como pedido mínimo pactado con sus proveedores entre trescientos o quinientos productos (Shuqing & Guoli, 2021). Asimismo, SHEIN ostenta mayor capacidad de maniobra y poder de negociación ya que a diferencia de Zara o H&M, mantiene acuerdos con medianas y pequeñas productoras, siendo estas más flexibles ante modificaciones.

VI. *Desafíos de SHEIN*

A pesar del éxito de su negocio SHEIN se ha visto envuelta en varias críticas y controversias relacionadas con su modelo de negocio. En primer lugar, los estándares de calidad de sus productos difieren mucho de sus competidores, siendo los suyos de una calidad inferior, comúnmente mal calificada. Por otro lado, su amplia gama de productos le ha llevado a comercializar productos socialmente no apropiados. Asimismo, la poca información y falta de transparencia de la marca también generan cierta incertidumbre respecto a su modelo de negocio (SHUQING & GUOLI, 2021).

4.2.2 H&M

I. Contexto de H&M

De origen sueco en 1947 abrió su primera tienda física y estaba especializada en vestidos para el género femenino a un precio asequible. En los años 60 amplió sus líneas de productos y comenzó a producir ropa masculina. En los años posteriores inició su internacionalización potenciando su presencia y notoriedad como marca. En la actualidad cuentan con más de cuatro mil cuatrocientas tiendas en más de setenta países (Kim, Y. 2021).

Desde sus inicios la marca ha ido incrementando su presencia en el sector, siendo junto con Zara, una marca pionera en el modelo *fast fashion*. No obstante, destacan sus colaboraciones con reconocidos diseñadores, acercando así las grandes firmas de lujo a sus consumidores mediante precios asequibles, como por ejemplo sus colecciones en colaboración con Karl Lagerfeld o Marni¹¹ (Kim, Y. 2021). Cabe a destacar que la marca H&M engloba diferentes marcas además de su marca insignia: COS, Weekday, H&M Home, Monky, Arket, Afound y & Other Stories (H&M Group, 2023).

Asimismo, los últimos años la marca se ha caracterizado por su ímpetu hacia una transición sostenible, afirmando en el 2020 que para 2030 únicamente trabajarán con materiales y tecnologías respetuosas con el medio ambiente, sin abandonar sus estándares de calidad y precio (H&M, 2020).

II. H&M y el *fast fashion*

H&M comparte semejanzas con los modelos de negocio de sus competidores, no obstante, dentro del modelo *fast fashion* presenta ciertas características que le diferencian del resto. Primordialmente H&M ha sido la marca pionera en implantar su transición hacia la sostenibilidad mediante la adopción de diferentes medidas que promueven la reducción de su huella ambiental tanto a lo largo de su proceso productivo como en los materiales que confeccionan sus productos (H&M, 2020). Como se comentaba con anterioridad, H&M se

¹¹ Para una visión más detallada véase *infra* Anexo I: H&M x Karl Lagerfeld (2004) y Marni (2012)

ha comprometido al uso de materiales sostenibles y reciclados, así como a la reducción de sus emisiones en un 40% mediante la inversión en altas tecnologías productivas sostenibles o de su consumo energético. Por otro lado, ha impulsado el reciclaje de prendas ofreciendo descuentos en las compras de sus consumidores a cambio de la entrega de estas. Por último, ha realizado colaboraciones con la Fundación Ellen MacArthur¹² o con el proyecto de UNICEF, WaterAid para la producción de colecciones sostenibles (Kim, Y. 2021).

De esta manera, pese a tener grandes similitudes con Zara, H&M encabeza la transición ecológica del sector *fast fashion*. Por otro lado, otra de las diferencias de H&M respecto a Zara, es que su reposición de productos es inferior, pese a que lanzan sub-colecciones de forma independiente, no introducen la misma cantidad de nuevos productos que la marca coruñesa. Asimismo, como su rotación de stock es inferior, ofrecen un mayor número de unidades de productos, es decir, ofrecen menos diseños, pero proporcionan más unidades de cada producto disponible. Otro de los aspectos que sitúan a la marca sueca por debajo de Zara, es la falta de integración de sus ventas *online* en las tiendas físicas, y es que la recogida en tienda de las compras no está habilitada en todos sus establecimientos, así como las devoluciones, que se encuentran habilitadas en un tercio de los mercados de los que H&M tiene presencia online (Shuqing & Guoli, 2021).

III. Precios y público objetivo

Aunque no alcanza los atractivos precios de SHEIN, H&M ofrece precios inferiores a la marca Zara, de tal forma que alcanza un mayor público objetivo ya que sus productos resultan más accesibles y atienden menos a los aspectos de diseño (Kim, Y. 2021). Por otro lado, H&M frecuenta un público más joven, generalmente un público entre los 15 y 25 años, mientras que el de Zara se encuentra en el rango de los 18 a los 50 años. Por último, cabe destacar que, aunque presentan mayor calidad que los de SHEIN, siguen ostentando un estándar de calidad inferior al que presenta la marca insignia de Inditex (SHUQING & GUOLI, 2021).

¹² Para una visión más detallada véase *infra* Anexo II: Colaboración H&M con Fundación Ellen MacArthur (2020)

Por otro lado, pese al gran abanico de posibilidades que oferta Zara, H&M dentro de sus diferentes marcas y líneas de productos presenta una mayor variedad que atienden a una amplia variedad de tendencias llegando a un mayor número de grupos diferenciales de consumidores (H&M Group, 2023). Mientras que Zara, a pesar de su amplitud, se centra en productos más selectivos entre los cuales se puede identificar un claro patrón de estilo unificado entre sus diferentes productos.

IV. *Integración digital y uso del Big Data*

La firma lleva años trabajando con la tecnología integrada en sus procesos productivos maximizando su eficiencia y reduciendo sus costes y, además, debido al *booming* del análisis de datos, los últimos años ha impulsado la recolección de preferencias de sus clientes, el seguimiento de últimas tendencias y el rendimiento de sus productos al ser introducidos en el mercado, potenciando así su modelo de negocio y ajustándose de forma más detallada a la demanda existente (H&M Group, 2023).

Por otro lado, H&M al igual que Zara, ha hecho posible la personalización de determinados productos online o mediante el uso de tecnologías 3D en algunas de sus tiendas más prestigiosas. Además, H&M está iniciando sus primeros pasos en el mundo virtual y realidad aumentada, para integrarlos en el corto plazo en su modelo de negocio, demostrando que la firma apuesta por la integración tecnológica de forma proactiva y vanguardista para mejorar la satisfacción de las demandas de sus clientes (H&M Group, 2023).

V. *Cadena de suministro*

Se caracteriza por ser una de las más avanzadas en el sector y cuenta con la colaboración de aproximadamente ciento cincuenta y más de ochocientos proveedores a nivel global, localizados primordialmente en los continentes asiático y europeo, así como una red de distribución global gestionada a través de treinta oficinas de producción que se encargan de garantizar la logística en todo el mundo (Shen, 2014).

Como se comentaba previamente los últimos años han provocado que el foco de su cadena de suministros sea la sostenibilidad y transparencia, por lo que continúan trabajando de

forma exhaustiva en el desarrollo de unas condiciones laborales favorables y un menor impacto medioambiental, tratando de alejarse de las principales críticas asociadas al sector y al modelo *fast fashion* en concreto (Shen, 2014).

Todo ello sin abandonar su modelo de negocio caracterizado por el “*just in time*”¹³ que permite a la empresa generar una rápida respuesta a la aparición continua de nuevas tendencias en el mundo de la moda, satisfaciendo así la demanda de sus consumidores. No obstante, su cadena de suministro difiere en algunos aspectos de la de sus competidores, principalmente presenta una menor centralización en su proceso productivo, directamente aumentando su ciclo de producción y manifestando una mayor lentitud ante Zara y SHEIN (H&M Group, 2023).

VI. *Desafíos de H&M*

El reciente éxito y crecimiento tanto de Zara como de SHEIN los últimos años, han posicionado a H&M en un segundo plano. Pese a ser pionera en el reto sostenible, el uso de tecnologías y la rapidez de los ciclos productivos y por consiguiente su capacidad de alcanzar las nuevas tendencias y continua reposición de nuevos productos en sus tiendas por parte de sus competidores, están presentando grandes desafíos para la marca de tal manera que requiere un detenido estudio del modelo de negocio y modificación de este para lograr a su competencia (Shen, 2014).

A modo de síntesis, la tabla 1 recoge los aspectos más relevantes de cada variable del *benchmark*, de esta manera, de una forma más visual se pueden identificar aquellos aspectos más diferenciados entre las marcas, como pueden ser los precios establecidos en sus productos, el número de diseñadores o proveedores o el tipo de elementos digitales integrados en sus modelos de negocio.

¹³ Política basada en mantener los inventarios al mínimo en la que los proveedores entregan lo necesario, en el momento necesario para lograr un ciclo productivo ágil y eficiente (Álvarez-Moro, 2021).

Tabla 1: Comparativa de Zara, H&M y SHEIN con las variables del benchmark

	CONTEXTO	RELACIÓN CON EL FAST FASHION	PRECIOS Y PÚBLICO OBJETIVO	INTEGRACIÓN DIGITAL Y BIG DATA	CADENA DE SUMINISTRO	DESAFÍOS
ZARA	1975 Vestidos y batas de mujer Tienda física (A Coruña, España)	75.000 diseños 15 días de ciclo productivo <i>Coolhunters</i>	€€€ 18-40 años	RFID Big data integrado en sus ventas físicas/ <i>online</i> Automatización de proceso	300 diseñadores 1790 proveedores 12 centros logísticos en España	Innovación Agilidad del proceso productivo Sostenibilidad
H&M	1947 Vestidos de mujer Venta física, (Västerås, Suecia)	12.000 diseños	€€ 18-35 años	Tecnologías 3D y realizad virtual	150 diseñadores >800 proveedores 30 oficinas de logística	Posicionamiento Rapidez en el ciclo productivo Sostenibilidad
SHEIN	2008 Vestidos de novia Venta Online	150.000 productos Moda ultrarrápida (1 semana de ciclo productivo) RRSS e Inteligencia Artificial	€ 15-25 años	IA modelo de negocio “en tiempo real”	3.000 diseñadores 17 proveedores 6 centros logísticos	Calidad Productos socialmente no aceptados Poca información y falta de transparencia Sostenibilidad

Fuente: *Elaboración propia a partir de la revisión de la literatura*

4.3 El efecto COVID'19 en el sector *fast fashion retail*

Una vez analizado los diferentes aspectos relevantes de los principales competidores de Zara, resulta interesante realizar una comparación general de la tendencia de las ventas de los últimos años. Antes del COVID'19 Zara y H&M eran las dos marcas con mayor cuota de mercado en el sector, no obstante, durante este periodo SHEIN experimentó un gran crecimiento colonizando el mercado *online* en algunos países (SHUQING & GUOLI, 2021).

Entre las tres grandes empresas, SHEIN ha obtenido la menor facturación alcanzado en 2021 los trece mil seiscientos millones de euros e incrementando sus resultados en 2022, hasta los veinte mil doscientos millones de euros (Roper, 2023). Por otro lado, resulta relevante destacar que pese a presentar inferiores cifras, las cifras que han presentado los diferentes grupos tanto Inditex como H&M han sido de forma consolidada, ya que las cifras anuales presentadas no se muestran de forma desglosada, por lo que se puede concluir que, con relación

al tamaño de sus competidores, SHEIN refleja en sus resultados su tendencia incremental de los últimos años, obteniendo unos datos de facturación muy atractivos (Modaes, 2023).

El grupo H&M facturó de forma consolidada diecinueve mil trescientos cincuenta millones de euros, presentando unos resultados inferiores a los años previos al COVID'19 que tuvo un impacto negativo en la compañía. No obstante, en 2022 presentaron una facturación de veinte mil seiscientos millones de euros, mejorando los resultados del año previo. Teniendo en cuenta que la marca H&M representa aproximadamente el 87% de las ventas totales del grupo, en 2021 alcanzó una facturación aproximada de dieciséis mil ochocientos millones de euros y en 2022 diecisiete mil ochocientos millones de euros (Godoy, 2022).

Por último, respecto a la facturación del Grupo Inditex, en plena crisis de COVID en 2021 alcanzó sus cifras récord con una facturación de veintisiete mil setecientos dieciséis millones, mejorando aún más si cabe sus resultados el pasado 2022 en el que el grupo logró una facturación sobre las ventas totales de treinta y dos mil quinientos sesenta y nueve millones de euros. Estos resultados corresponden al grupo consolidado, y teniendo en cuenta que Zara representa en torno al 73% de las ventas del grupo, en 2021 la marca de forma aislada alcanzó una facturación de veinte mil doscientos veintitrés mil millones y en 2022 incrementó sus resultados facturando veintitrés mil setecientos setenta millones de euros (Galindo, 2022).

De esta manera, se aprecia como los competidores de Zara también presentan grandes volúmenes de facturación, no obstante Zara continúa siendo líder entre los mismos y siendo sin duda la principal marca del sector *fast fashion retail* (Galindo, 2022). Como puede apreciarse en la tabla 2, H&M sigue los pasos de la marca coruñesa y SHEIN se aproxima a las cifras de los dos grandes gigantes, teniendo en cuenta su limitada trayectoria empresarial.

Tabla 2: Resumen de las cifras de facturación del 2021 y 2022 de SHEIN, H&M y Zara

	SHEIN	H&M	ZARA
Facturación del grupo consolidada 2021	-	19.350 millones de €	27.716 millones de €
Facturación individual 2021	13.600 millones de €	16.800 millones de € (87%)	20.223 millones de € (73%)
Facturación del grupo consolidada 2022	-	20.600 millones de €	32.569 millones de €
Facturación individual 2022	20.200 millones de €	17.800 millones de € (87%)	23.770 millones de € (73%)

Fuente: *Elaboración propia*

5. Dilema sostenible del líder del sector

Una vez realizado un análisis de los competidores y sus mejores prácticas, se va a estudiar uno de los principales desafíos que enfrenta el sector que es la sostenibilidad junto con las medidas y estrategias puestas en marcha, en este caso singularizado en la empresa líder del sector, Zara. Es precisamente a los líderes a quienes les corresponde y empuja la sociedad a enfrentarse a los retos de su sector (Holt, Quelch & Taylor, 2004) bien por ser lo más visibles o por contar con los mayores recursos para ello. De ahí la elección de Zara para este análisis.

En 2022 el sector del *fast fashion* estuvo valorado en torno a los noventa y nueve mil millones de dólares estadounidenses, no obstante, a pesar de su gran contribución a la economía mundial el activismo social alarma de los grandes riesgos que expone este sector mediante sus actividades y prácticas (Burbano et al., 2022).

Según Fleck (2022) que elaboró un detallado informe para *Morningstar*, el sector de la moda y calzado fue responsable del 10% de las emisiones de carbono a nivel mundial, del 20% de la deposición de aguas residuales, y de la producción de ciento noventa mil toneladas de residuos depositados en el océano de forma anual. Asimismo, con la evolución de esta industria y el empleo de materiales sintéticos ha ido aumentando su huella de carbono en el paso de los años.

Por otro lado, este informe recalca como la mayoría de los productos que consumen en especial en EE. UU., en torno a un 85% termina en vertederos como desechos sólidos, siendo la mayoría de ellos no biodegradables. Y es que este sector además de incitar al aumento de consumo continuo, como consecuencia aumenta el volumen de desperdicio (Fleck, 2022).

La preocupación por este aspecto había sido alentada por los activistas desde hace tiempo, no obstante, no fue hasta el año 2015 cuando tuvo lugar el estreno del documental *The True Cost* en el Festival de Cine de Cannes que daba visibilidad a la realidad existente respecto a las prácticas laborales y el impacto medioambiental de la industria del *fast fashion* (Gallois, 2021). Este documental fue expuesto en las diferentes plataformas digitales, llegando así a millones de espectadores. Fue desde este momento en el que comenzó la concienciación entre los consumidores respecto a las prácticas perjudiciales que acarrea la industria. Surgiendo, además, otro tipo de acciones impulsadas por los activistas como el *Sunrise Movement* en EE. UU. o el *Extinction Rebellion* en UK que consistían en protestas multitudinarias contra las principales empresas del *fast fashion retail*. Por otro lado, gracias al auge de las tecnologías y de las redes sociales todo este tipo de acciones en forma de *protesta* han ido ganando fuerza haciéndose muchas de ellas *virales* (Burbano et al., 2022).

5.1 Políticas y estrategias de sostenibilidad de Zara

Además de la presión existente por parte del activismo, las grandes empresas como Inditex se vieron presionados por sus principales *stakeholders*¹⁴ a impulsar una transición hacia un modelo de negocio sostenible. Es en este contexto en el comienzan a surgir las políticas empresariales ESG¹⁵ (*Environmental, Social and Governance*), que en el último año han cobrado una gran relevancia siendo uno de los principales aspectos expuestos por los accionistas de las grandes empresas, apoyando todas aquellas medidas favorables para el medioambiente y que posicionen de forma positiva a sus empresas en términos de ESG (Burbano et al., 2022). Hasta tal punto, que las grandes marcas como por ejemplo SHEIN comenzó la contratación de nuevos ejecutivos y socios expertos en el tema, ya que, planeando su salida a bolsa, existía una gran amenaza debido a la posibilidad de no generar el éxito

¹⁴ Grupos que tienen interés e impacto en una empresa y en los resultados de su actividad (Bello, 2021).

¹⁵ Criterios ESG hacen referencia a aquellos factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo que se tienen en cuenta cuando se va a invertir en una empresa (BBVA, 2022).

esperado como consecuencia de su cadena de suministro y de su escasa concienciación medioambiental (Magali & Burbano 2011).

En 2015 se aprobó la creación de una política de sostenibilidad a través de la cual Inditex busca comprometer a todos los integrantes de la compañía, independientemente de su puesto laboral para desarrollar una actividad empresarial que sea justa con sus trabajadores, con el medio ambiente y con su entorno (INDITEX, 2022).

En 2019 lanzaron un comunicado de forma pública que comprometía a la compañía al cumplimiento de determinados objetivos concretos. La gran parte de estos estaban focalizados en el uso de materiales sostenibles, como por ejemplo el algodón 100% sostenible, el lino sostenible o el poliéster 100% reciclado (Burbano et al., 2022). También atendieron otras cuestiones como la generación cero de residuos en sus centros logísticos y oficinas, así como suprimir los envases de un solo uso o la reducción de un 25% de su consumo hídrico. Por último, el objetivo más ambicioso planteado entonces por el grupo fue alcanzar las cero emisiones en 2040 (Euronews, 2022).

Para lograr todos estos objetivos, Zara comenzó a reestructurar sus procesos de la cadena de suministro de la mano de sus socios y proveedores. Asimismo, para impulsar todos estos cambios ha sido necesario desembolsar una cuantiosa inversión que soporte la implantación de dichas medidas, siendo así una gran inversión tanto en capital humano como en financiero, aumentando los costes de la empresa (Burbano et al., 2022).

Tabla 3: *Resumen de los principales objetivos sostenibles de Zara*

1. Algodón 100% sostenible para 2025
2. Lino sostenible
3. Poliéster 100% reciclado
4. 0 generación de residuos en centros logísticos y oficinas para 2025
5. Eliminar los envases de un único uso
6. Reducir un 25% su consumo de agua
7. Compromiso de cero emisiones en 2040

Fuente: *Elaboración propia*

A raíz de este comunicado público surgieron numerosas críticas que alegaban que Zara realmente no iba a impulsar esta serie de medidas en el seno de su empresa, sino que

simplemente se trataba de un lavado de imagen o lo que se conoce como *Green Wash*, que se trata de la disuasión de estrategias sostenibles principalmente para comercializar una mejor imagen de la empresa, concienciada con el mundo de la sostenibilidad. Pero el principal dilema existente entre estas medidas adoptadas se trata de que, pese a que esta toma de decisiones está orientada en la buena dirección, estas medidas no abordan los principales problemas ambientales en los que incurre tanto su actividad empresarial como la de sus competidores del sector (Magali & Burbano 2011).

Por otra parte, se debe tener en cuenta el principal problema cuya resolución resulta compleja sin abordar un conflicto de intereses. Y es que, debido al grado de dependencia de éxito de su actual modelo de negocio, basado en la rapidez de sus ciclos, principalmente este éxito reside en la continua reposición y desperdicio de prendas por parte de sus clientes. De esta manera, la sobreproducción de artículos ha sido la principal culpable según el criterio de muchos activistas del cambio climático (Magali & Burbano 2011).

Por otro lado, Zara y sus competidores también han hecho frente a un nuevo desafío que es el incremento del poder adquisitivo entre los jóvenes, así como la influencia cultural que ostentan. La *Generación Z*¹⁶ se considera una de las mayores influencias en términos de defensa medioambiental, siendo una de sus principales preocupaciones (Jahns, 2021).

Asimismo, esta generación es una de las principales impulsoras y consumidoras del *fast fashion*, alentadas por la presencia de esta tendencia en las redes sociales y entre los *influencers*¹⁷ que presentan millones de seguidores y que habitualmente muestran la continua adquisición de nuevos productos tendencia (Burbano et al., 2022).

5.2 Informe de sostenibilidad 2022

Una vez estudiadas las estrategias y políticas impulsadas por la mejor práctica que es Zara, se va a revisar el informe de sostenibilidad publicado el pasado 2022. Siendo éste un ejemplo de cómo el Grupo Inditex ya está trabajando y dando sus primeros pasos para lograr sus premisas sostenibles.

¹⁶ Individuos nacidos entre 1995-2010 (Sánchez, 2023)

¹⁷ Anglicismo que hace referencia a una persona con capacidad de influencia sobre otras generalmente a través de las redes sociales (RAE, 2021)

Tras la creación de una política de sostenibilidad en el seno de Inditex en 2015, y el comunicado público de 2019 debido a la importancia de este aspecto en la actualidad y para suplir las demandas de sus grupos de interés, el Grupo Inditex realiza un informe de sostenibilidad de forma anual en el que especifica sus objetivos, ámbitos de aplicación y medidas concretas en las que trabaja el grupo para reducir su huella medioambiental (Inditex, 2022). Resulta interesante analizar su informe del pasado 2022 para valorar los cambios introducidos y la orientación hacia la que se dirige su modelo de negocio.

En este informe se define detalladamente la política de sostenibilidad que aplica la empresa para fomentar la integración de prácticas sostenibles en su modelo de negocio, asegurándose así de que ésta se lleva a cabo respetando a la sociedad y al medio ambiente. Esta política guía todas las actividades desempeñadas por el grupo, así como la toma de decisiones de su comité directivo y es que Inditex busca comprometerse para garantizar los derechos humanos y laborales de sus grupos de interés, una mejor gestión de los recursos naturales empleados y la protección del medio ambiente, así como la consideración de sus límites. Por otro lado, en este informe se define el ámbito de aplicación de esta política que engloba tanto a todas las empresas del grupo, como a todos los empleados independientemente de su puesto de trabajo, como se señalaba anteriormente. No obstante, Inditex también afirma que podrá ser extendida a cualquier persona física o jurídica que tenga una asociación con el grupo no necesariamente de carácter laboral siempre y cuando sea aplicable (Inditex, 2022).

Para poder implementar esta política, el Grupo Inditex define una serie de principios que deben ser cumplidos a lo largo de su cadena de suministro:

- La consideración de las variables sociales, ambientales, y la salud y seguridad en relación con sus productos, tanto las que les afectan de forma directa como a sus proveedores, impulsando la concienciación ambiental (Inditex, 2022).
 - Dentro de las variables sociales, consideran todas aquellas relacionadas con sus empleados, como el empoderamiento de las mujeres o el establecimiento de unos salarios justos y equitativos (Inditex, 2022).
 - Respecto a las ambientales, otorgan una especial relevancia al uso responsable de los recursos hídricos, las actividades que impulsan el

cambio climático, los residuos y la protección de los ecosistemas (Inditex, 2022).

- Las variables salud y seguridad en sus productos refieren a los principales componentes de sus productos, velando porque los mismos sean respetuosos con el medio ambiente y adecuados para salud humana (Inditex, 2022).

- La cumplimentación de todas las regulaciones y leyes existentes en relación a su actividad empresarial, incluidas aquellas relativas a los derechos humanos y laborales y la protección ambiental, así como todas aquellas que surjan con carácter voluntario en el seno del grupo empresarial (Inditex, 2022).

- La protección del medio ambiente impulsando todas aquellas acciones que reduzcan la huella del grupo, sus emisiones y consumo de recursos naturales (Inditex, 2022).

- La identificación de los riesgos potenciales tanto ambientales como sociales derivados de su actividad comercial, con la finalidad de poder prevenirlos o revertirlos, así como reducir su impacto perjudicial. Para ello, cuentan con ayuda de socios externos que analizan este tipo de riesgos de forma objetiva (Inditex, 2022).

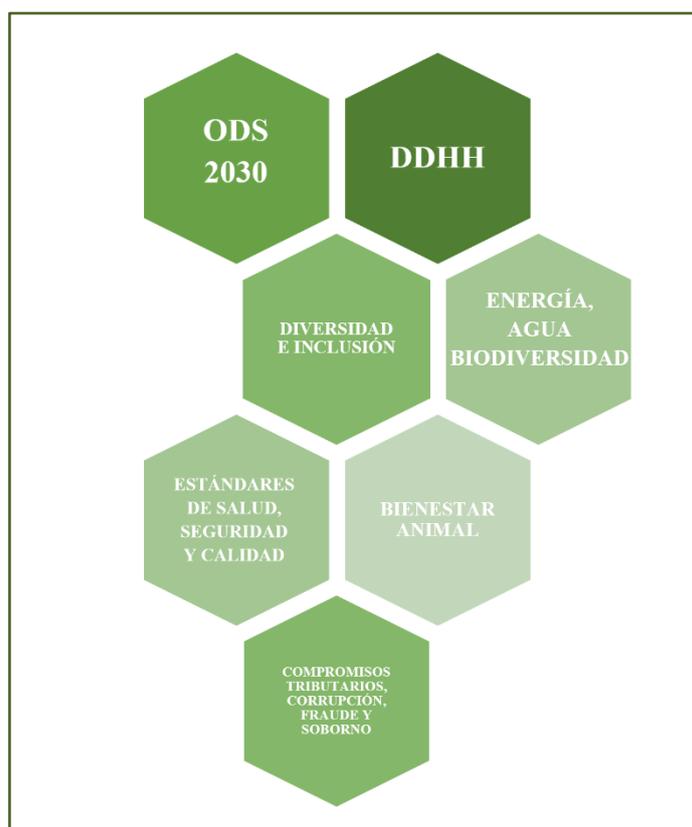
- La difusión de esta política entre todos sus empleados, colaboradores y empresas que conforman el grupo (Inditex, 2022).

Con la integración del desarrollo sostenible en su cultura empresarial, Inditex no ha mostrado indiferencia a su posicionamiento respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de la ONU, adaptando su política sostenible a los mismos. Para ello, en este informe el Grupo Inditex incluye su compromiso hacia aquellos objetivos que conciernen en especial a su sector, en concreto aquellos relacionados con; la igualdad de género, la salud y bienestar, el trabajo decente y el crecimiento económico, la acción por el clima, la producción y consumo responsable y la asociación para el logro de objetivos (Inditex, 2022).

Por otro lado, a lo largo de este informe Inditex define aquellas cuestiones¹⁸ latentes sobre las que debe aplicar su política de sostenibilidad, y cuál es su comportamiento respecto a las mismas.

En la figura 7 se resumen las materias principales y trascendentales que atiende el informe de la Política de Sostenibilidad del Grupo Inditex. Tenerlas en cuenta, y trabajar sobre éstas facilitan la transición de la compañía hacia un modelo de negocio sostenible.

Figura 7: Resumen de las cuestiones esenciales abordadas por el grupo Inditex en su Informe de Sostenibilidad (2022) del Grupo Inditex



Fuente: Elaboración propia a partir de Inditex (2022)

A lo largo de este informe se hace referencia a los grupos de interés¹⁹ del grupo, no únicamente porque su estrategia de sostenibilidad esté dirigida además de para la preservación del medio

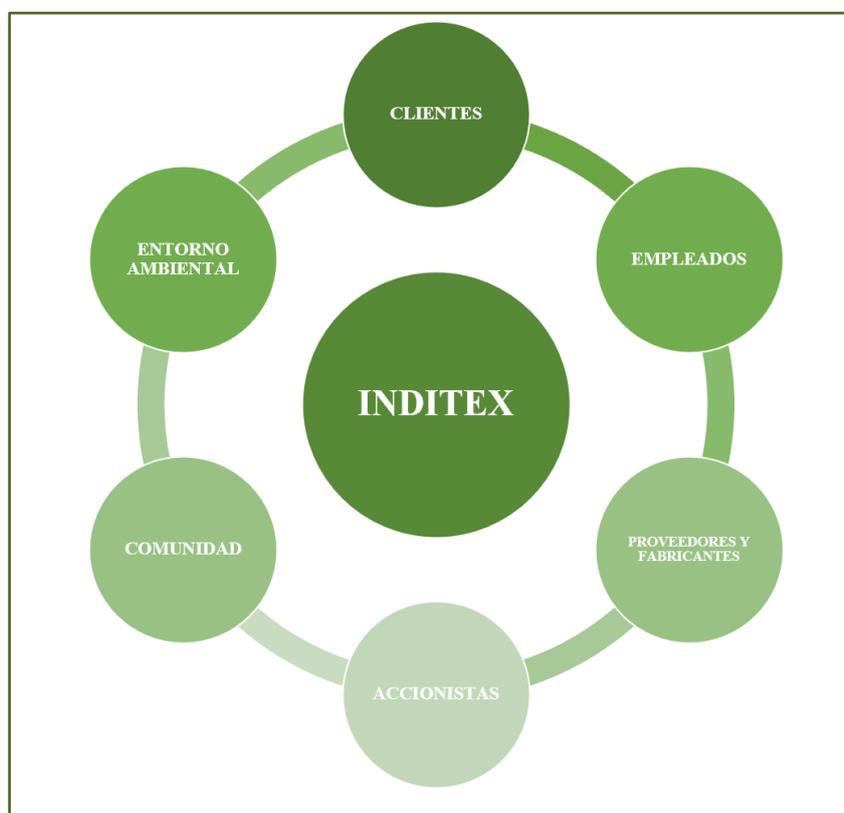
¹⁸ Para una visión más detallada véase *infra* Anexo III: Cuestiones principales abordadas en el Informe de Sostenibilidad 2022 del grupo Inditex

¹⁹ Para una visión más detallada véase *infra* Anexo IV: Principales *stakeholders* recogidos en el Informe de Sostenibilidad 2022 del grupo Inditex

ambiente y el bien común, para la satisfacción de los mismos, por lo tanto, resulta relevante definir aquellos *stakeholders* que conciernen al grupo, y por consiguiente a Zara (Inditex, 2022).

Inditex muestra un gran compromiso con la comunidad en general, por ello en este informe declara de forma pública su inversión hacia la misma. Manifiesta su involucración y compromiso con la Agenda 2030 de la ONU y el desarrollo de su propia política de ciudadanía que se basa en su máximo compromiso con el medio ambiente y para ello tratar de imponer todas las buenas prácticas que sean posibles a lo largo de su cadena de valor, así como todas aquellas que puedan beneficiar a la comunidad. Para ello el Grupo, realiza grandes inversiones en cuestiones relacionadas con la salud, educación y bienestar social.

Figura 8: Resumen de los principales stakeholders del Grupo Inditex



Fuente: *Elaboración propia a partir de Inditex (2022)*

Una vez identificados los grupos de interés e individuos involucrados en este proceso resumidos en la figura 8, Inditex hace referencia a la estrategia que va a impulsar para garantizar todo lo establecido en este proceso. Manifiesta la existencia de diferentes comités encargados

de la supervisión, control y dirección de todas las acciones y estrategias impulsadas (Inditex, 2022). En concreto:

- Un Comité de Sostenibilidad que asesora y supervisa todas las actividades ambientales.
- Un Comité de Auditoría y Cumplimiento que garantiza el cumplimiento de todas las condiciones preestablecidas, así como la gestión de los riesgos de estos procesos.
- Un Comité de Ética que gestiona todas las cuestiones éticas y sociales.
- Un Consejo Asesor Social de carácter externo que comprueba la veracidad y cumplimiento de los procesos impulsados por el grupo, así como el asesoramiento de nuevas iniciativas de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad.

El informe de sostenibilidad anual del Grupo Inditex es una herramienta imprescindible para transmitir el compromiso de este con el medio ambiente y la sociedad. Facilita información detallada sobre todas las acciones y políticas que llevan a cabo, así como progresos o potenciales desafíos. Además, es un acto de transparencia que permite a sus grupos de interés y a la comunidad de forma pública tener acceso a la actividad sostenible y humanitaria que desempeña el Grupo Inditex (Inditex, 2022).

5.3 Futuro a corto plazo de Zara

Mientras Inditex y por consiguiente Zara, trabaja para lograr sus objetivos sostenibles, en especial conseguir las cero emisiones para 2040 la empresa hace frente a dos cuestiones principales:

- En primer lugar, la empresa lucha contra las críticas existentes por parte de los activistas, que acusan al grupo de únicamente impulsar estas medidas de forma superficial, con intención de lavar la imagen del grupo y mejorar su imagen, lo que se definía previamente como “*green wash*” (Satran, 2022).

- Por otro lado, la reformulación de la cadena de suministro para que ésta sea sostenible ha permitido adelantar posturas por parte de sus competidores, principalmente SHEIN capturando así una mayor cuota de mercado (All Mallees, 2022). Asimismo, existen otros modelos de negocio como la ropa de segunda mano que se han posicionado como las alternativas más sostenibles y populares entre los consumidores, desafiando así a la industria del *fast fashion*.

De esta manera, Zara debe hacer frente a los potenciales desafíos que se le presentan debido a la reciente importancia de la sostenibilidad, mientras continúa velando por la preservar nuestro entorno medioambiental y reducir su impacto negativo en el mismo en su actividad empresarial (All Mallees, 2022)

5.4 Análisis crítico del informe y de los primeros pasos hacia la sostenibilidad de Zara

Una vez analizados tanto las políticas y estrategias sostenibles, como el último informe de sostenibilidad publicado se va a proceder a analizar todas las acciones puestas en marcha en conjunto, para poder evaluar de forma crítica y objetiva si Zara va a lograr la transición hacia un modelo de negocio sostenible, reduciendo el impacto generado por la misma en el medio ambiente y comprometiéndose así tanto con las generaciones presentes como con las futuras.

Predecir con certeza si Zara va a lograr todos sus objetivos sostenibles resulta complicado. Por un lado, es relevante destacar que la compañía ha tomado medidas significativas para integrar la sostenibilidad en su modelo de negocio, así como desarrollar productos sostenibles y reducir sus emisiones de carbono en todas sus actividades de negocio.

Sin embargo, existen ciertas preocupaciones y críticas que conciernen a la efectividad de estas medidas y que pueden confundir la voluntad de la marca con el conocido *green washing* que sirve fundamentalmente para impulsar un lavado de imagen de Zara. En concreto, estas iniciativas buscan reducir el impacto de Zara y el resto de las empresas del Grupo, pero en ningún momento hace referencia a una transformación de modelo de negocio de *fast fashion* hacia un modelo que no implique un consumo masivo, sobreproducción y el elevado desperdicio que implica este estilo de actividad empresarial, que son algunas de las principales consecuencias nocivas de la industria. Zara continúa con el lanzamiento continuo de productos,

en concreto, cada lunes y jueves lanza nuevos productos en las líneas de hombre y mujer, y en las líneas infantiles una vez semanal. De esta manera, mientras que la marca introduce medidas respetuosas con el medio ambiente en sus cadenas de actividad, no pretende reducir el número de productos que comercializa, ni cambiar la mentalidad de sus consumidores.

Este cambio de mentalidad también viene influenciado por las generaciones actuales, y es que pese a que éstas manifiestan su preocupación y concienciación con el cambio climático y la preservación del medio ambiente, siguen siendo el principal motor del *fast fashion retail*. Esta situación se ve aún más impulsada debido a la continua interacción de estas generaciones en las redes, en las que habitualmente el contenido de estas refleja el constante consumo, adquisición de nuevos productos y la aparición de nuevas tendencias.

Otra de las principales críticas que se puede ofrecer al Grupo es que, pese a que abogan por la transparencia y la comunicación efectiva con la comunidad, se cuestiona si realmente todas estas medidas están siendo llevadas a cabo, y si realmente están cumpliendo sus compromisos, pues todas estas medidas tienen primordialmente efectos a largo plazo, por lo que resulta difícil su evaluación y resultados en la actualidad.

Por otro lado, resulta interesante hacer referencia a una cuestión en la que el Grupo no hace grandes objeciones, y es que la introducción de medidas sostenibles además de los costes que pueda incurrir su instalación o implementación puede suponer un incremento sustancial en el precio final de sus productos. Y es que como se comentaba anteriormente, uno de los éxitos de este tipo de industria era la minimización de sus costes en sus procesos productivos y en el uso de materiales y contratación de mano de obra de bajo coste. Introduciendo tanto estas nuevas metodologías y la inversión en tecnologías limpias, como el empleo de materiales orgánicos, suponen un incremento considerable en sus costes. Por lo que si realmente va a imponer todas estas medidas, la empresa deberá valorar o bien una subida de precios sustancial y proporcionada al incremento de costes, o considerar un periodo de menor ingresos hasta que rentabilice estas inversiones. También es importante valorar que, debido a la actual concienciación con la sostenibilidad en la sociedad, existe una gran disposición por una gran elevada parte de la sociedad por pagar un precio superior por aquellos productos que sean respetuosos con el medio ambiente y el bienestar social, de tal forma que quizá una subida de precios no sería un gran obstáculo para Zara.

Asimismo, si que resulta interesante valorar que esta gran inversión mostrará sus beneficios a largo plazo, no únicamente con relación a la reducción perjudicial de los efectos sobre el medio ambiente, sino también los beneficios económicos que pueden conllevar. Y es que el uso de energías renovables, en el largo plazo generará una reducción de los costes energéticos incurridos por el Grupo en su actividad empresarial, así como la mejora de la imagen de la marca, que ampliará su abanico de consumidores y resultará atractivo para nuevos inversores.

En cuanto a las emisiones neutras para el año 2040, resulta una meta muy ambiciosa para un grupo empresarial de tal alcance y envergadura, y no dependerá únicamente de la predisposición del Grupo Inditex, sino también de otros factores que no están bajo su alcance, por lo que si quieren lograrlo tendrán que estar preparados para hacer frente a los desafíos con los que se puedan topar.

Y es que aunque Inditex, haya apostado por el uso de energías renovables, incluso lograr su plenitud para 2025, puede ser difícil de impulsar en determinadas regiones o países en los que este tipo de instalaciones sean prohibitivamente costosas o difíciles de integrar. Por otro lado todas aquellas cuestiones que dependan del entorno económico, como bien puede ser la situación inflacionista en la actualidad, o cualquier factor que aumente los costes de instalación de sus nuevas tecnologías, o simplemente la puesta en marcha de las mismas, al igual que sus costes operativos, de transporte, todos estos factores pueden alterar la consecución de su ambicioso objetivo.

Otro impedimento puede ser que pese a que Inditex centre todos sus esfuerzos en conseguir la emisión neutra, la principal dificultad es reducir la de todos aquellos implicados en sus procesos que no dependan directamente del grupo, es decir, colaboradores, proveedores y socios, de los que precisará una gran colaboración y coordinación que quizá no alcancen hasta un largo plazo.

Teniendo en cuenta todos estos aspectos, podemos afirmar que pese a que Zara está tomando medidas significativas para impulsar la sostenibilidad en su modelo de negocio, pero es evidente que existen grandes desafíos y cuestiones a las que deberán atender para lograr la efectividad de este proceso. Por lo que, aunque considero un gran paso el impulso de estas medidas, para lograr sus ambiciosos objetivos van a necesitar un largo periodo de tiempo, así como la alineación favorable de ciertos factores que no dependen directamente de ellos. Además, la aparición de alternativas más sostenibles puede poner en riesgo el éxito de Zara y

del resto de compañías del Grupo entrando entonces en un conflicto de interés, ya que como se ha podido estudiar, aquellas medidas con mayor efectividad que realmente supondrían una reducción del impacto de la marca en el medioambiente suponen un cambio radical y cuestionan la esencia y motivo de existencia de Zara.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

En este epígrafe se van a presentar los principales resultados y conclusiones extraídas del análisis de este trabajo y que vienen a responder a la pregunta de investigación que se planteó en los objetivos del mismo de ¿Cómo puede el Grupo Inditex reconducir su exitoso modelo de negocio hacia una mayor sostenibilidad medioambiental y social? y su derivada de: ¿Puede hacerlo bajo un equilibrio entre sostenibilidad y coste? He aquí estas conclusiones y resultados.

Conclusión 1

Zara ha demostrado iniciativa y avances en materia de sostenibilidad con la finalidad de reducir su impacto medioambiental y social. No obstante, pese a los efectos y beneficios que necesitarán ser evaluados en un periodo más amplio de tiempo, es preceptivo señalar que estos esfuerzos deberán de ser superiores con mayor alcance para lograr una reducción proporcionada de los efectos negativos que genera el Grupo en su actividad empresarial.

Aunque Zara a comenzado a utilizar materiales reciclados y respetuosos con el entorno, aún queda mucha labor por realizar en relación con la generación de residuos, los desperdicios y los gases de efecto invernadero. Por lo que se puede afirmar que pese a los avances experimentados, es esencial que el Grupo Inditex mantenga esta iniciativa para continuar con su progreso, mejorando sus áreas operativas y logrando así unos objetivos efectivos y acordes con sus efectos producidos.

Conclusión 2

Pese a las iniciativas sostenibles integradas en el Grupo Inditex, todavía quedan oportunidades para ser exploradas que podrían generar un mayor impacto positivo tanto en el medio ambiente como en la sociedad.

Una opción considerable podría ser, el lanzamiento de una línea de ropa 100% sostenible, utilizando materiales reciclados y orgánicos que reduzcan el impacto ambiental y que sean realizados mediante prácticas laborales respetuosas y equitativas. De esta forma, mientras evoluciona hacia un *fast fashion* sostenible, Zara puede hacer cierto eco entre aquellos consumidores que abogan por la moda sostenible, ofreciéndoles una línea de productos que satisfacen sus estándares establecidos.

Por otro lado, sería de gran interés introducir un nuevo modelo de negocio en su estrategia, como, por ejemplo, a través de su propia página *web* introducir la posibilidad de comercializar productos de la marca de segunda mano, fomentando una segunda vida para sus productos, y colaborando para reducir la acumulación y desperdicio de los mismos.

Como conclusión se puede alegar que, pese a los primeros pasos hacia la sostenibilidad de Zara, todavía existen otras alternativas que reduzcan su impacto en mayor medida, y en especial, que disipen las críticas que existen respecto al lavado de imagen de la empresa, y que realmente confirmen el compromiso de la misma.

Conclusión 3

Pese a sus iniciativas, Zara continúa siendo una empresa líder en el sector *fast fashion*, por lo que su éxito continúa implicando la sobreproducción y ventas de gran volumen de productos a precios asequibles. Por lo que, además de sus cambios, quizá debería considerar una plena renovación de su modelo de negocio y contemplar la posibilidad de introducir un modelo *slow fashion*, que implica la producción de prendas sostenibles y duraderas a un precio más elevados.

Este enfoque, atiende en mayor medida en la calidad, en lugar de la cantidad, lo que reduce la necesidad de producir elevadas cantidades de prendas, y se centra en una producción más comedida, que busca que sus clientes adquieran aquellos productos que realmente necesiten, abandonando el consumismo por necesidad psicológica y por seguir las últimas tendencias.

Esta transición resulta verdaderamente desafiante para una marca como Zara, pero sería una buena estrategia para posicionarse como una marca responsable ambiental y éticamente hablando. En un primer momento supondría una gran inversión inicial al igual que unos precios mucho mayores que los habituales de la marca, pero los consumidores pueden conceptualizar sus productos como una inversión en el largo plazo, ya que ostentarán un mayor estándar de calidad, ampliando así la vida útil de los productos.

Realmente sería una decisión trascendental para la marca, pero podría ser digna de estudio si verdaderamente quiere efectuar una transición hacia la sostenibilidad. No obstante, considero muy arriesgado para los beneficios de la marca introducir un cambio tan drástico.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Son muchas las posibles vías de investigación que se han detectado a lo largo de la realización de este trabajo principalmente por la variedad de nuevos retos que se le presentan a la empresa por su condición de líder. A continuación, se va a hacer referencia a tres que particularmente tendrían una aplicación más inmediata. Estas son:

- la posibilidad de que Zara implementase nuevas tecnologías como puede ser el uso de **inteligencia artificial** para un análisis exhaustivo de datos de sus consumidores o la puesta en práctica de experiencias de **realidad aumentada** en sus procesos de venta. La inteligencia artificial podría utilizarse para la obtención de información relacionada con las tendencias en redes sociales, preferencias de los consumidores o el *feedback* de las experiencias de compra de los mismos. Por otra parte, la realidad aumentada puede implementarse en sus ventas *online* de esta manera los clientes podrán visualizar los productos y tallas de forma detallada.
-
- Otra posible futura línea de investigación para Zara podría ser el desarrollo de una nueva línea de productos que tenga en cuenta distintas culturas promoviendo así una expansión de mercados. Esta nueva línea respetará las **diferentes culturas y tradiciones mundialmente aceptadas**, que tenga en consideración sus valores y que impregnen de significado a cada una de sus prendas. Para ello resultaría conveniente realizar un estudio de la evolución de la moda en las distintas culturas, así como las perspectivas de las diferentes culturas respecto a esta nueva creación, garantizando así el respeto a las culturas seleccionadas. Esta acción no solo beneficiaría a las diferentes etnias culturales, sino que mejoraría la imagen de la marca que abogaría por una promoción de la diversidad e inclusión.
- Por último, aunque la marca ya ha iniciado su transición hacia la sostenibilidad mediante la puesta en marcha de numerosas actividades respetuosas con el medio ambiente, Zara podría enfocarse en la introducción de una **economía circular** en su modelo de negocio. Para ello no serviría únicamente la implantación del uso de materiales reciclables y orgánicos, ni procesos productivos que reduzcan su impacto, sino que, se debería trabajar en el desarrollo de procesos que faciliten el reciclaje y reutilización de sus productos. Sería interesante para la marca insignia del grupo Inditex promover la durabilidad o el intercambio de ropa, sin perder la esencia que garantiza el éxito en su modelo de negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- A. & Daxue Consulting. (7, Julio, 2022). *Shein's market strategy: how the Chinese fashion brand is conquering the West*. Daxue Consulting - Market Research China. Recuperado el 31 de marzo de 2023 de <https://daxueconsulting.com/shein-market-strategy/>
- All Mallees, N. (2022). CBC. Retrieved March 31, 2023, from <https://www.cbc.ca/news/business/shein-ultra-fast-fashion-1.6442545>
- Alvarez-Moro, O. (28, Septiembre, 2021). *¿Qué es el Just-in-Time?* El Blog Salmón. <https://www.elblogsalmon.com/management/que-es-el-just-in-time>
- Aparatos eléctricos y electrónicos*. Recuperado el 2 de febrero de 2023 de <https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/prevencion-y-gestion-residuos/flujos/aparatos-electr/>
- Arellano-Félix, S., & Torres-Flores, R. (2020). Fast Fashion, modelo de negocio y su impacto social y ambiental. *Revista de Ciencias Económicas y Administrativas*, 16(2), 35-48.
- Bain, M. (20, Julio, 2022). *Under pressure in China, Zara deleted a statement about Xinjiang*. Quartz. Recuperado el 5 de febrero de 2023 de <https://qz.com/1988896/under-pressure-in-china-zara-deleted-a-statement-about-xinjiang>
- BBVA. (2022, November 29). *¿Qué son los criterios ESG ('environmental, social and governance') y por qué son importantes para los inversores?* BBVA NOTICIAS. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-son-los-criterios-esg-environmental-social-and-governance-y-por-que-son-importantes-para-los-inversores/>
- Bello, E. (11, noviembre 2021). *Stakeholders: quiénes son, por qué son importantes y cómo gestionarlos*. Recuperado el 15 de febrero de 2023 de Thinking for Innovation. <https://www.iebschool.com/blog/stakeholders-quienes-son-digital-business/>
- Bloomberg* - (2019). Recuperado el 17 de febrero de 2023 de <https://www.bloomberg.com/tosv2.html?vid=&uuid=2ec8a839-cfa3-11ed-8087->

687465566466&url=L25ld3MvYXJ0aWNsZXMvMjAyMC0wNi0wOS9pbmRpdGV4LXdIYXRoZXJzLWxvY2tkb3duLXN0b3JtLXdpdGgtbG93LWludmVudG9yeS1vbmxpbmUtcHVzaA==

BNN. (21, Marzo, 2022) *Zara Warns Online Orders Face Delays in Spain on Trucker Strike* - BNN Bloomberg. Recuperado el 31 de marzo de 2023 de, <https://www.bnnbloomberg.ca/zara-warns-online-orders-face-delays-in-spain-on-trucker-strike-1.1740513>

Bottomley, T. (6, Agosto, 2021). *Zara reveals new concept store at Bluewater*. TheIndustry.Fashion. Recuperado el 31 de marzo de 2023 de <https://www.theindustry.fashion/zara-reveals-new-concept-store-at-bluewater/>

Burbano, V., Chilles, B., & Wang, D. J. (2022). *Zara's Sustainability Dilemma*. Columbia Business School. Recuperado el 31 de marzo de 2023 de <https://www8.gsb.columbia.edu/caseworks/>

Cabrera-Tomás, M., & Torres-Beltrán, F. (2019). Fast fashion: una revisión de la literatura. *Revista de Investigación en Negocios y Gestión*, 5(2), 105-124.

Cambridge Dictionary. (2023). *eco-friendly* Significado, definición, qué es eco-friendly: 1. not harmful to the environment, or trying to help the environment: 2. not harmful to the .. *Aprender más*. Recuperado el 18 de febrero de 2023 de <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/eco-friendly>

Dowsett, S. (2018, June 15). *Zara looks to technology to keep up with faster fashion*. U.S. Recuperado el 26 de febrero de 2023 de <https://www.reuters.com/article/us-inditex-technology-focus/zara-looks-to-technology-to-keep-up-with-faster-fashion-idUSKBN1JB0HG>

- Dowsett, S. S. Y. (17, Octubre, 2020). *China's turbo-charged online fashion takes on Zara and H&M*. U.S. Recuperado el 15 de febrero de 2023 de <https://www.reuters.com/article/inditex-challengers-focus-idUSKBN27104R>
- Ellen MacArthur Foundation. (2017). *Make Fashion Circular*. Recuperado el 21 de marzo de 2023 de <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/our-work/activities/make-fashion-circular>
- Euronews. (26, Junio, 2022). *Clothes made from "carbon emissions": Why Zara's new line is just more greenwashing*. Recuperado el 14 de marzo de 2023 de <https://www.euronews.com/green/2022/06/26/clothes-made-from-carbon-emissions-why-zaras-new-line-is-just-more-greenwashing>
- Fashion Revolution. (2019). *Responsible Business Conduct & Sri Lanka -Towards a more responsible and profitable apparel sector : Fashion Revolution*. Recuperado el 21 de marzo de 2023 de https://www.fashionrevolution.org/?ecwd_event=responsible-business-conduct-sri-lanka-towards-a-more-responsible-and-profitable-apparel-sector
- Fernández-Paniagua, A. M. D. C. (16, Diciembre, 2020). *Los perfiles del sector retail más demandados por los negocios*. Recuperado el 21 de marzo de 2023 de <https://www.iebschool.com/blog/perfiles-sector-retail-demandados-reclutamiento-seleccion/>
- Fleck, A. (21, Julio, 2022). *What Sustainability Risks Are Woven Into Fast Fashion?* Morningstar, Inc. Recuperado el 15 de febrero de 2023 de <https://www.morningstar.com/articles/1103117/sustainability-risks-abound-in-fast-fashion>
- Fowler, D. (28, Marzo, 2018,). *Ganni, ASOS, Zara and more pledge to go green by 2020*. Harper's BAZAAR. Recuperado el 20 de febrero de 2023 de

<https://www.harpersbazaar.com/uk/fashion/fashion-news/a15833420/ganni-zara-asos-reformation-adidas-sustainable-fashion-plans/>

Gamella, N. (2022, October 10). ¿Qué es una Pop up Store? Definición + Ventajas + Ejemplos.

Doofinder. <https://www.doofinder.com/es/blog/pop-up-store-ecommerce>

Galindo, C. (14, Septiembre, 2022). *Inditex registra un récord de ventas y beneficios pese a*

las dudas sobre la evolución de la economía. El País. Recuperado el 31 de marzo de

2023 de <https://elpais.com/economia/2022-09-14/inditex-registra-un-record-de-ventas-y-beneficios-pese-a-las-dudas-sobre-la-evolucion-de-la-economia.html>

Gallois, L. (6, Octubre, 2021). *A Climate Activist Walked in the Louis Vuitton Fashion Show.*

The New York Times. Recuperado el 15 de febrero de 2023 de

<https://www.nytimes.com/2021/10/06/fashion/louis-vuitton-protester-paris-fashion-week.html>

Godoy, M. (15, Diciembre, 2022,). *H&M, resultados Q4 2022: las ventas anuales crecen un*

12%. Business Insider España. Recuperado el 15 de febrero de 2023 de

<https://www.businessinsider.es/hm-resultados-q34-2022-ventas-anuales-crecen-12-1170036>

Greenpeace International. (2016). *Detox My Fashion*. Recuperado el 15 de febrero de 2023 de

<https://www.greenpeace.org/international/act/detox/>

Hansen, S. (27, Noviembre, 2012,). *How Zara Grew Into the World's Largest Fashion Retailer.*

The New York Times. Recuperado el 15 de febrero de 2023 de

<https://www.nytimes.com/2012/11/11/magazine/how-zara-grew-into-the-worlds-largest-fashion-retailer.html?pagewanted=all>

Holt, D. B., Quelch, J. A., & Taylor, E. L. (2004). How global brands compete. *Harvard*

business review, 82(9), 68-75.

H&M Group. (2021). *Annual Report 2021*. Recuperado el 24 de febrero de 2023 de https://hmgroup.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/masterlanguage/Annual+Report/2020+Annual+Report/HM_AR_2020_Full_report.pdf

H&M Group. (30, Marzo,2023,). *Sustainability*. <https://hmgroup.com/sustainability/>

Inditex. (2022). Sustainability Policy. Retrieved April 7, 2023, from https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/db9dc1cf-b01a-47c0-afa0-f66aa33361d8/inditex_sustainability_policy.pdf?t=1655306506961

INDITEX. (2023). *INDITEX*. Recuperado el 15 de febrero de 2023 de <https://www.inditex.com/itxcomweb/es/home>

Jahns, K. (11, Agosto, 2021,). *The environment is Gen Z's No. 1 concern – and some companies are taking advantage of that*. CNBC. Recuperado el 15 de febrero de 2023 de <https://www.cnbc.com/2021/08/10/the-environment-is-gen-zs-no-1-concern-but-beware-of-greenwashing.html>

Just Style. (12, Abril, 2018). *Unpaid Turkey garment workers accept partial payment*. Recuperado el 15 de febrero de 2023 de <https://www.just-style.com/news/unpaid-turkey-garment-workers-accept-partial-payment/>

Keeley, G., & Clark, A. (2, Julio, 2018). *Retail: Zara bridges Gap to become world's biggest fashion retailer*. The Guardian. Recuperado el 15 de febrero de 2023 de <https://www.theguardian.com/business/2008/aug/12/retail.spain>

Loeb, W. (6, Mayo, 2021). *Zara Beauty Will Launch Next Week, Competing With Sephora And Ulta*. Forbes. Recuperado el 15 de febrero de 2023 de <https://www.forbes.com/sites/walterloeb/2021/05/06/zara-beauty-will-launch-next-week-and-compete-with-sephora-and-ulta-beauty/?sh=26143076369e>

- López Barrios, M. C. (2012). *Vista de El futuro que queremos y las incidencias de la Fast Fashion*. Recuperado el 13 de marzo de 2023 de <http://ojs.uac.edu.co/index.php/artedisen/article/view/194/178>
- M. (17, febrero, 2023). *Shein supera a H&M en ventas en 2022*. Modaes. Recuperado el 22 de febrero de 2023 de <https://www.modaes.com/empresa/shein-factura-22700-millones-de-dolares-en-2022-y-supera-a-hm>
- Machuco Rosa, A. (2013). *The evolution and democratization of modern fashion: from Frederick Worth to Karl Lagerfeld's fast fashion*. Universidad De Porto.
- Magali Delmas, Vanessa Burbano, "The drivers of greenwashing," California management review (2011), Volume 54, Number 1, pp. 64-87.
- May, T., & Mou, Z. (2019). *'Insult to China': A Model's Freckles Spark an Online Storm*. The New York Times. Recuperado el 15 de febrero de 2023 de <https://www.nytimes.com/2019/02/19/world/asia/china-freckles-zara-jing-wen.html>
- Minder, R. (2021). *Marta Ortega, Daughter of Inditex Founder, Will Lead the Company*. The New York Times. Recuperado el 15 de febrero de 2023 de <https://www.nytimes.com/2021/12/01/business/inditex-marta-ortega-chairwoman.html>
- MITECO. (2015). *Aparatos eléctricos y electrónicos*. Ministerio Para La Transición Ecológica Y El Reto Demográfico. Recuperado el 15 de febrero de 2023 de <https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/prevencion-y-gestion-residuos/flujos/aparatos-electr/>
- Moda, S. (2015,). *Nostalgia: todas las colaboraciones de H&M anteriores a Balmain / Actualidad*. S Moda EL PAÍS. Recuperado el 15 de febrero de 2023 de <https://smoda.elpais.com/moda/actualidad/todas-las-colaboraciones-de-disenadores-para-hm/>

- Neerman, P. (2019) *Zara incorporates Zara Home*. RetailDetail EU. Recuperado el 31 de marzo de 2023 de <https://www.retaildetail.eu/news/home/zara-incorporates-zara-home/>
- NEOMA. (2012). *prêt à porter - NEOMA. Diccionario de neologismos del español actual*. Recuperado el 31 de marzo de 2023 <https://www.um.es/neologismos/index.php/v/neologismo/206/pret-a-porter>
- Neumann, J. (2017). *How Zara Is Defying a Broad Retail Slump*. WSJ. Recuperado el 31 de marzo de 2023 <https://www.wsj.com/articles/how-zara-is-defying-a-broad-retail-slump-1497467742>
- Orihuela. (2021). *Zara Owner Built a Post-Covid Retailer Before Virus Came Along.*, Recuperado el 31 de marzo de 2023 <https://www.bloomberg.com/tosv2.html?vid=&uuid=40a7460c-cfa3-11ed-b5ec-7a664e78694e&url=L25ld3MvYXJ0aWNsZXNmMjAyMC0wNi0wOS9pbmRpdGV4LXdIYXRoZXJzLWxvY2tkb3duLXN0b3JtLXdpdGgtbG93LWludmVudG9yeS1vbmxpbmUtcHVzaA==>
- OXFAM. (2021). *What She Makes*. Oxfam Australia. Recuperado el 21 de marzo de 2023 <https://www.oxfam.org.au/what-she-makes/>
- Quick Books. (2022). *Zara supply chain analysis - the secret behind Zara's retail success*. Recuperado el 31 de marzo de 2023 de <https://quickbooks.intuit.com/r/supply-chain/zara-supply-chain-its-secret-to-retail-success/>
- R. (2020, October 15). *H&M y la Fundación Ellen MacArthur dan un paso más en moda circular*. Just Retail - Diario Especializado En Noticias Retail Y Servicios Para Comercios. Recuperado el 31 de marzo de 2023 <https://www.justretail.news/noticias/hm-y-la-fundacion-ellen-macarthur-dan-un-paso-mas-en-moda-circular/>

- RAE. (2021). RAE. Recuperado el 30 de marzo de 2023 <https://www.rae.es/observatorio-de-palabras/influencer>
- Roll, M. (2021). *The Secret of Zara's Success: A Culture of Customer Co-creation*. Martin Roll. Recuperado el 30 de marzo de 2023 <https://martinroll.com/resources/articles/strategy/the-secret-of-zaras-success-a-culture-of-customer-co-creation/>
- Ropero, J. G. (2023). *Shein negocia con sus inversores un recorte de 36.000 millones en su valoración*. Cinco Días. Recuperado el 30 de marzo de 2023 https://cincodias.elpais.com/cincodias/2023/01/18/companias/1674061322_640184.html
- Sánchez, J. (2023). *Generación Z: ¿Quiénes la conforman y que la caracteriza?* Economía3. Recuperado el 30 de marzo de 2023 <https://economia3.com/generacion-z-que-es/>
- Satran, R. (2022, June 29). Shein's Rise Was Nearly Overnight. The Backlash Came Just as Fast. WSJ. <https://www.wsj.com/articles/shein-haul-backlash-11656504321>
- Shen, B. (2014). *Sustainable Fashion Supply Chain: Lessons from H&M*. Recuperado el 30 de marzo de 2023 from <https://www.mdpi.com/journal/sustainability>
- SHUQING, L., & GUOLI, C. (2021). SHEIN VS. ZARA: DIGITAL TRANSFORMATION IN THE FAST-FASHION INDUSTRY. *HKU Business School - ACRC*.
- Staff, R. (2019, March 28). *Zara founder's real estate arm buys Amazon offices in Seattle*. U.S. Recuperado el 30 de marzo de 2023 <https://www.reuters.com/article/us-zara-amazon-real-estate/zara-founders-real-estate-arm-buys-amazon-offices-in-seattle-idUSKCN1R90XI>
- Sustainable Apparel Coalition. (2020b). *Sustainable Apparel Coalition*. Recuperado el 30 de marzo de 2023 <https://apparelcoalition.org/>

- Textile Exchange. (2023) *Home Page*. Recuperado el 30 de marzo de 2023
<https://textileexchange.org/>
- The Economist. (2007) Recuperado el 30 de marzo de 2023 de *The future of fast fashion*.
<https://www.economist.com/business/2005/06/16/the-future-of-fast-fashion>
- Vázquez, D. (2022) *La huelga de transportistas acaba tras 20 días de movilizaciones*. Business Insider España. Recuperado el 30 de marzo de 2023
<https://www.businessinsider.es/huelga-transportistas-acaba-20-dias-movilizaciones-1038429>
- Vera-Álvarez, J. L., & Hernández-Sánchez, B. (2019). Fast fashion: El fenómeno de la moda rápida en la era de la globalización. *Revista de Investigación Académica*, 19, 1-15
- WWC. (2022) *Nuestra historia*. Better Cotton. Recuperado el 30 de marzo de 2023
<https://bettercotton.org/es/who-we-are/history/>
- Yeung, J. (2020) *Zara Owner to Close 1,200 Retail Stores and Shift Focus to Online Shopping*. Hypebeast. Recuperado el 30 de marzo de 2023 <https://hypebeast.com/2020/6/zara-inditex-closes-1200-stores-focus-online-shopping>

ANEXOS

Anexo I: H&M x Karl Lagerfeld (2004) y Marni (2012)

Anexo II: Colaboración H&M con Fundación Ellen MacArthur (2020)

Anexo III: Cuestiones principales abordadas en el Informe de Sostenibilidad 2022 del grupo Inditex

Anexo IV: Principales *stakeholders* recogidos en el Informe de Sostenibilidad 2022 del grupo Inditex

Anexo V: Emblemática tienda de Zara con acento en sostenibilidad en Madrid (Plaza de España)

Anexo I:
H&M x Karl Lagerfeld (2004) y Marni (2012)



Fuente: *Moda (2015)*

Anexo II:
Colaboración H&M con Fundación Ellen MacArthur (2020)



Fuente: *Just Retail* (2020)

Anexo III:

Cuestiones principales abordadas en el Informe de Sostenibilidad 2022 del grupo Inditex

En un primer lugar, hace referencia a la promoción y respeto de los derechos humanos, y como esto es esencial para lograr su desarrollo sostenible. Hace hincapié en la importancia de un estricto cumplimiento de estos a lo largo de su cadena valor, y para ello cuenta con una política concreta destinada a la protección de estos derechos, así como un mecanismo de comunicación para empleados e individuos de interés en el caso de existir algún incidente o incumplimiento.

Además, muestra su gran compromiso con la diversidad e inclusión en todos los ámbitos de acción de su empresa. Para ello Inditex apuesta en todas sus empresas por fomentar la diversidad cultural, la equidad y el respeto de tal forma que pueda darse un buen ámbito laboral en el que las personas puedan desarrollar su talento y mejores aptitudes. Asimismo, en este informe se declara la existencia de tolerancia cero frente a cualquier tipo de discriminación. Todos estos aspectos quedan recogidos en su Política de Diversidad e Inclusión (Inditex, 2022).

El aspecto más relevante de su informe refiere al uso eficiente de los recursos, para los que la empresa ha puesto en marcha tres estrategias: energía, agua y biodiversidad, con la finalidad de progresar hacia la descarbonización de su cadena de suministro y velar por la circularidad dentro de su modelo de negocio. Esta idea de economía circular resulta muy relevante en la transición hacia la sostenibilidad ya que poniéndola en marcha se impulsa una mejoría de la calidad del aire y del agua, así como la protección de la biodiversidad y ecosistemas ambientales (Inditex, 2022).

Por otro lado, el Grupo Inditex también vela por el bienestar animal, para ello declara que solo harán uso de productos de origen animal si aquellos respetan; las cinco libertades aceptadas a nivel internacional, si provienen de animales sacrificados deben ser originarios de granjas destinadas al consumo cárnico y nunca sacrificados con la única finalidad de obtener alguna de sus partes para la industria textil como pueden ser las plumas o la piel y por último, negarán

la comercialización de cualquier producto cosmético que haya sido testado previamente en algún animal (Inditex, 2022).

Respecto a los estándares de seguridad, salud y sostenibilidad ambiental de sus productos, la empresa ha impulsado una estrategia que les permite el continuo control de calidad a lo largo del proceso productivo siendo obligatoria en cada uno de los pasos a seguir. Esta estrategia se extiende a todas sus empresas y es de obligatorio cumplimiento (Inditex, 2022).

Por último, en relación con las cuestiones principales que trata este informe, hace mención tanto de la delicada metodología que utiliza todo el grupo para abordar y cumplir todos sus compromisos tributarios, como la tolerancia cero que plantea el Grupo Inditex frente a cualquier práctica relacionada con la corrupción, el fraude o el soborno (Inditex, 2022).

Anexo IV:

Principales *stakeholders* recogidos en el Informe de Sostenibilidad 2022 del grupo Inditex

En primer lugar, Inditex muestra un pleno compromiso con sus clientes, si bien a lo largo de su cadena de valor y sus acciones impulsadas, en especial en los productos que comercializa. Para ello se compromete con los mismos para el uso de materiales y fibras sostenibles en la confección de sus productos, así como el respeto de los estándares de salud y seguridad, como se comentaba con anterioridad. Por otro lado, se comprometen a que sus procesos productivos respeten los códigos éticos y sociales (Inditex, 2022).

El Grupo considera a sus empleados componentes esenciales en su cadena de valor y en especial en su proceso hacia la sostenibilidad, por ello la empresa realiza grandes esfuerzos en la atracción, retención y formación de sus empleados. Para ello Inditex sigue unos principios clave que rigen las relaciones con sus empleados, como por ejemplo la igualdad de oportunidades o el respeto a la diversidad (Inditex, 2022).

Los proveedores y fabricantes deben aplicar todas las regulaciones y estrategias que se aplican en el Grupo, y adaptándose a aquellas que rigen en los países dónde realizan su actividad. En especial se hace un gran énfasis en todas aquellas cuestiones que conciernen al medio ambiente, ya que no es posible lograr un modelo de negocio sostenible si parte de su cadena de suministro no toma conciencia en este aspecto. Por ello, se aseguran del cumplimiento y coordinación de todas las estrategias sostenibles entre sus colaboradores, así como este mismo informe (Inditex, 2022).

Por otro lado, el Grupo se encuentra altamente comprometido con sus accionistas, por lo que apuesta por la transparencia y por la involucración activa e informada de los mismos en su toma de decisiones. Además, la imagen corporativa es relevante para sus accionistas, por ello todas las estrategias y acciones sostenibles tienen muy presente sus puntos de vista (Inditex, 2022).

Por último, conviene recalcar que Inditex considera el entorno ambiental, parte de la comunidad en general, así como uno de sus *stakeholders* de tal forma que no dirige sus

actividades en búsqueda del conformismo de los seres humanos, sino también considerando tanto nuestro planeta como a la comunidad en general elementos clave en este proceso (Inditex, 2022).

Anexo V:

Emblemática tienda de Zara con acento en sostenibilidad en Madrid (Plaza de España)

