



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

**DE FAST FASHION A SLOW FASHION:
ESTRATEGIAS DE TRANSICIÓN
HACIA UNA INDUSTRIA DE LA MODA
MÁS SOSTENIBLE**

TRABAJO FIN DE GRADO

Autor: Marta Vela Estévez
Director: María Luisa Blázquez de la Hera

RESUMEN: La industria de la moda es una de las más rentables del mundo, pero también una de las más contaminantes. En este trabajo se analiza la problemática de la transición hacia una industria de la moda más sostenible; para ello se hace un análisis estratégico de la misma y se analiza la viabilidad de cambiar del modelo fast fashion, de consumo acelerado, muy contaminante y de gran rentabilidad al modelo slow fashion de consumo consciente, ético y respetuoso con el medioambiente, o por el contrario integrar iniciativas sostenibles dentro del mismo, buscando un equilibrio entre la rentabilidad y la responsabilidad ambiental y social.

Palabras clave: moda rápida, moda lenta, sostenibilidad, contaminación, medioambiente

ABSTRACT: The fashion industry is one of the most profitable in the world, but also one of the most polluting. This paper analyzes the challenge of transitioning towards a more sustainable fashion industry; to do this, a strategic analysis of the industry was conducted, and an analysis of the feasibility of shifting from the fast fashion model, characterized by accelerated consumption, high pollution, and significant profitability, to the slow fashion model of conscious and ethical consumption that is more environmentally friendly, or alternatively, integrating sustainable initiatives within the same framework, seeking a balance between profitability and environmental and social responsibility.

Key words: fast fashion, slow fashion, sustainability, pollution, environment

INDICE

Introducción	4
Motivación del trabajo	5
Objetivos de la investigación	5
Metodología empleada.....	6
La industria de la moda, evolución y análisis del entorno	8
Historia de la industria y su evolución.....	8
Análisis de la industria de moda	10
Análisis del entorno general – modelo de PESTEL.....	10
Análisis del entorno específico modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	23
Necesidad de transición sostenible	29
Impacto ambiental.....	29
Condiciones laborales	31
Concienciación social	32
Legislación.....	35
Análisis de los modelos de la industria.....	37
Análisis del modelo fast fashion	37
ZARA.....	37
Análisis del modelo slow fashion	40
LAAGAM	40
Comparación de ambos modelos	43
Iniciativas de transición sostenible	46
Borow.....	46
Patagonia.....	47
H&M “Close the Loop”	48
Zara “Pre-Owned”.....	49
Conclusiones	53
Referencias bibliográficas.....	58

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema factores PESTEL.....	10
Figura 2: Producción y exportaciones de Ucrania.....	12
Figura 3: Evolución de la tasa de fertilidad global de 2004 a 2021.....	16
Figura 4: Tiempo medio de redes sociales diario por trimestre en Estados Unidos.....	17
Figura 5: Bella Hadid en el desfile de Coperni 2022.....	19
Figura 6: Temperatura media global de 1880 a 2020.....	20
Figura 7: Mayores amenazas de la industria de la moda en 2023.....	22
Figura 8: Mayores oportunidades y desafíos de la industria de la moda en 2023.....	23
Figura 9: Esquema de las 5 fuerzas de Porter.....	23
Figura 10: Principales competidores por ventas en 2022	27
Figura 11: Las 3 mayores oportunidades según los ejecutivos encuestados de la industria de la moda en 2023.....	33
Figura 12: Ventas de ZARA en millones de euros desde 2011 a 2022.....	39
Figura 13: Autodescripción de la marca Laagam.....	42
Figura 14: Medidas sostenibles a lo largo de la cadena de valor de Zara	51

Introducción

Motivación del trabajo

La industria de la moda es una de las más rentables del mundo, en 2023 sus ganancias fueron más de 1,7 billones de dólares y se estima que continúen creciendo entre un 2 – 4 % en 2024. (Mckinsey, 2024)

El modelo predominante en la industria es el conocido como “fast fashion” o moda rápida; este modelo se basa principalmente en producir masivamente prendas en tendencia a bajo precio, en países con una regulación benéfica y en ocasiones con condiciones laborales precarias, aprovechando economías de escala y utilizando materiales de baja calidad, pues estas prendas serán desechadas por los consumidores tras haberlas llevado de media tan solo 5 veces (Grose & Fletcher, 2012)

Debido a este modelo predominante la industria malgasta valiosos recursos naturales y genera ingentes cantidades de desechos. Es innegable que este ritmo de producción, consumo y residuos es insostenible a largo plazo y crea preocupación en los consumidores que, concienciados, demandan un sistema de producción más sostenible, ético y que las marcas proporcionen transparencia sobre su proceso productivo, condiciones de los trabajadores, materiales empleados... para poder tomar sus decisiones de compra.

En contraposición a este modelo, y aunque muy minoritario en el mercado, algunas empresas siguen el modelo “*slow fashion*” o moda lenta con prendas duraderas con materiales reciclados o ecológicos, con un proceso productivo ético, con condiciones favorables de trabajo en sus fábricas... en definitiva, con la perspectiva de calidad frente a cantidad y un consumo responsable.

Con estos dos sistemas contrapuestos, es necesario analizar la industria y estos modelos para evaluar si es posible la transición de la industria actual con un consumo excesivo y acelerado hacia una industria sostenible y responsable.

Objetivos de la investigación

El objetivo principal de este trabajo es analizar la viabilidad de la transición de la industria de la moda hacia la sostenibilidad evaluando el estado actual de la industria, los desafíos y oportunidades para la sostenibilidad, y explorando cómo los modelos de negocio pueden adaptarse a la necesidad de sostenibilidad.

En cuanto a los objetivos secundarios:

- Analizar la evolución histórica de la industria y como esta se ha adaptado a las necesidades cambiantes de la sociedad

- Estudiar el estado actual de la industria de la moda a nivel global con el objetivo de establecer la importancia de la misma y analizar los factores de distinto índole que afectan al sector con el objetivo de identificar amenazas y oportunidades en el mercado.

- Evaluar la necesidad de una transición sostenible. Se investigará el impacto ambiental y social y se evaluará la urgencia de adoptar prácticas sostenibles en el contexto del cambio climático, la degradación ambiental, y las preocupaciones éticas.

- Análisis y comparación del modelo predominante *fast fashion* y del alternativo *slow fashion*, para determinar la viabilidad de adaptación de las empresas de *fast fashion* al modelo de *slow fashion*.

- Analizar iniciativas sostenibles de empresas de moda. Examinar como las empresas han implementado dichas iniciativas como modelo intermedio de adaptación

Metodología empleada

Para los objetivos anteriores se va a emplear la siguiente metodología:

Para analizar la evolución histórica de la industria de la moda se utilizará la revisión bibliográfica, incluyendo libros, artículos académicos, y fuentes en línea.

Para evaluar la situación actual de la industria a nivel global se realizará un análisis del entorno específico mediante el modelo PESTEL, este modelo permite examinar los factores externos macroeconómicos que afectan a la industria. El acrónimo hace

referencia a los 6 tipos de factores que se tienen en cuenta para el análisis que son: políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, medioambientales (ecológicos) y legales. De esta forma se podrán determinar oportunidades y amenazas en el mercado.

Para un análisis del entorno específico y poder entender el grado de competencia, atractivo y rentabilidad de la industria se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter, las 5 fuerzas que analiza son: el poder de negociación de los proveedores (si hay pocos o si pueden influir en el precio abaratando costes), el poder de negociación de los clientes (poder que tienen de influir en los precios y características del producto final), amenaza de entrada de nuevos competidores (si existen barreras de entrada que dificulten), amenaza de productos sustitutivos (posibilidad de que los clientes opten por otro producto que satisfaga la misma necesidad) y rivalidad entre los competidores (grado de competencia en el mercado).

Para evaluar la necesidad de una transición sostenible se utilizará en la revisión de literatura, buscando estudios acerca del impacto ambiental de la industria, artículos sobre las condiciones laborales de los trabajadores, informes acerca de los procesos y materiales empleados...

Para el análisis de los modelos *fast fashion* y *slow fashion* se utilizará el estudio de caso de empresas exitosas representativas de ambos modelos teniendo en cuenta toda su cadena de valor (obtención de materias primas, producción, ventas, comunicación con el cliente...) para determinar los aspectos clave del éxito de cada modelo, y su valor diferencial, además una vez obtenidos estos aspectos clave se comparan ambos modelos para analizar la viabilidad para una empresa de adaptarse de un modelo al otro.

Para analizar iniciativas sostenibles de empresas de moda se utilizará el método de estudio de caso, seleccionando varias empresas de moda que han implementado iniciativas sostenibles recopilando información detallada sobre en qué consisten estas iniciativas la motivación de las mismas y sus efectos.

Teniendo todo esto en cuenta se podrá determinar una estrategia viable para que las empresas de moda puedan llegar a una industria más sostenible.

La industria de la moda, evolución y análisis del entorno

Historia de la industria y su evolución

La industria de la moda tal y como la conocemos es un concepto reciente, sin embargo, desde los orígenes del ser humano ha existido la necesidad de vestirse. Sin embargo, la necesidad que satisface la ropa no ha sido la misma en la historia, ya no solo es una forma de protegerse del tiempo. Ha evolucionado a lo largo del tiempo para reflejar distintas características como la clase social, estatus económico, pertenencia a un grupo, expresión de género o pertenencia a una religión.

En la prehistoria, el Homo sapiens empezó a vestirse con pieles de animales que cazaban para protegerse de las inclemencias del tiempo. (Peláez, 2015).

En Egipto las prendas comienzan a ser más elaboradas como el shenti, una pieza que permanecía sujeta con un cinturón a la cadera y posteriormente el calaris, una túnica ceñida que representaban la posición social dependiendo del color, cuanto más vibrante mayor el estatus social. El material predilecto para elaborar estas prendas era el lino. (Peláez, 2015).

Posteriormente en Grecia y Roma se utilizaron otros materiales aparte del lino como el algodón, la lana y la seda y se continuaron elaborando túnicas similares a las egipcias. (Peláez, 2015).

No fue hasta el siglo XIV que se empieza a diferenciar claramente la vestimenta femenina y la masculina. Este es un fenómeno muy importante en la historia de la moda ya que se crean dos tipos de vestimenta distintos, esta distinción continúa en gran medida en la actualidad. (Riello, 2012)

Sin embargo, no podemos afirmar que existe una industria de la moda hasta el Renacimiento, dado que es aquí cuando aparecen profesionales que se dedican a la costura, pues se abandonan las túnicas de la antigüedad en favor de diseños más complejos ceñidos al cuerpo que requieren más dedicación y conocimiento. Debido a esta evolución, las prendas más elaboradas y vibrantes se volvieron muy costosas quedando reservadas para los más ricos, de manera que en las calles se podía apreciar una gran distinción social en base a la vestimenta no solo en base al tinte de la ropa como en la antigüedad. La vestimenta "diferenciaba a la mujer casada de la casadera, al cristiano del

infiel, al forastero del ciudadano, etc.” (Riello, 2012). El corsé fue la prenda más significativa de esta época en el ámbito femenino.

Sin embargo, en el siglo XVII debido a la gran influencia religiosa se abandonaron estas prendas coloridas y vibrantes en favor de una vestimenta más austera y sobria. El material utilizado para las mismas también cambió, se utilizaba el paño para las clases más bajas y para la nobleza la seda. (Peláez, 2015)

Esta austeridad continuó durante el siglo XIX sobre todo en la vestimenta de los hombres en el que se instauró el traje burgués, que estaba formado por camisa, corbata, americana y pantalón, en colores oscuros y sin estampados. Un avance muy importante de este siglo fue la invención de la máquina de coser, lo cual propulsó la confección industrial más rápida y mecanizada. Esto permitió un gran crecimiento del sector, además los precios bajan y la moda comienza a ser más asequible a todo el público. (Riello, 2012).

En contraposición a la confección industrial, surge el término *Haute Couture* o alta costura que pretende mantener el sentimiento de exclusividad de la vestimenta, con prendas a medida y a mayor precio. Comienzan también los primeros desfiles y se instaura el estándar en la industria de elaborar al menos 2 colecciones al año y presentarlas en París.

El siglo XX, supone una continuación a la etapa anterior, Francia queda aislada como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial; por ello se deja de seguir el modelo francés y pierde relevancia la alta costura en favor del “ready to wear” que surge en Estados Unidos con prendas más útiles y casuales. Los avances tecnológicos de la época disminuyen los costes y tiempo de producción lo que también se traduce en precios más bajos para el consumidor.

En el siglo XXI, encontramos el problema de que todo está creado y no hay ideas innovadoras, por lo que los diseñadores tratan de recuperar la influencia de décadas pasadas con un giro moderno. Además, gracias a internet se amplía el mercado al que tienen acceso las empresas, que tratan de crear productos que satisfagan las necesidades de todos los consumidores, a su vez crean tendencias de corta duración por medio de las campañas e influencers para producir de forma constante y aumentar los beneficios. (Peláez, 2015).

Análisis de la industria de moda

Una vez establecida la evolución histórica del sector textil es necesario analizar cuál es la situación actual de la industria ya que la globalización, la deslocalización, la evolución de las formas de producción y otros avances tecnológicos esta industria ha experimentado grandes cambios recientemente.

La industria se enfrenta a cambios rápidos constantemente a los que se debe adaptar. Estos cambios se ven motivados en mayor o menor medida por factores internos y externos; para analizar los factores externos que afectan a la industria en su conjunto se va a emplear el modelo “PESTEL”, que analiza el entorno general, y el modelo de las 5 fuerzas de Porter para analizar el entorno específico.

Análisis del entorno general – modelo de PESTEL

En este análisis se contemplan seis tipos de factores del entorno: políticos, económicos socioculturales, tecnológicos, medioambientales y legales.

Figura 1: Esquema factores PESTEL



Fuente: elaboración propia

Factores políticos

Conflicto militar entre Rusia y Ucrania: las tensiones entre Ucrania y Rusia habían aumentado debido al interés de Ucrania de formar parte de la Unión Europea y de la OTAN, lo que permitiría que otros Estados miembros, entre ellos Estados Unidos estableciesen bases militares y guardasen armamento en suelo ucraniano, país fronterizo a Rusia (Faraldo Jarillo, 2024). Estas tensiones llevaron a la invasión rusa de Ucrania, el 22 de febrero de 2022 después de que el presidente, Vladimir Putin, diera luz verde a su operación militar especial. Se comenzó a bombardear zonas clave de Ucrania y entraron las tropas del kremlin a tomar el control del país (Faraldo Jarillo, 2024).

Lo que pretendía ser una ofensiva relámpago fue frustrada por la resistencia ucraniana y se tradujo en una guerra que continúa a día de hoy, con miles de muertos en ambos bandos. Según los últimos datos de la inteligencia americana de noviembre de 2022, las bajas militares serían superiores a los 100.000 muertos en cada lado. (El Mundo, 2023)

Además, supone una tragedia humanitaria, la ONU estima en más de 9.900 los civiles ucranianos muertos por la guerra y más de 6.4 millones refugiados. (Jiménez, 2023)

Tras la invasión las consecuencias internacionales no se hicieron esperar, se impusieron diversos paquetes de sanciones a Rusia con el fin de disminuir su capacidad de continuar financiando la guerra. Entre las sanciones se encontraban algunas dirigidas a particulares, oligarcas rusos, a empresas y a las exportaciones, estos paquetes de sanciones continuarán aumentando hasta el fin de la guerra, a diciembre de 2023 la Unión Europea adoptaba su duodécimo paquete de sanciones (Comisión Europea, s. f.) La UE impuso también sanciones sobre algunos productos como el gas ruso, lo que encarecía los procesos productivos de muchas industrias, ya que muchos países europeos importaban gas principalmente de Rusia. A partir de entonces debían hacerlo de otros países como Estados Unidos, más caro y de peor calidad (Civieta, 2022), lo que supone una amenaza para todas las industrias incluida la de la moda al aumentar los costes operativos.

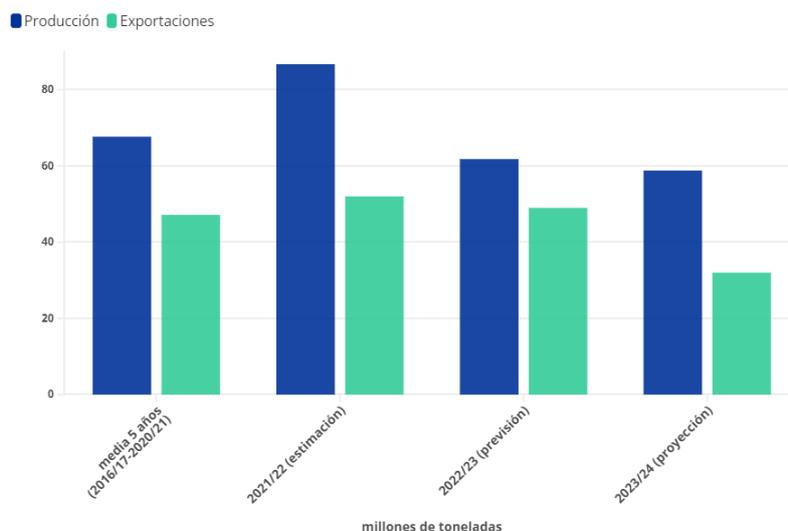
Por otro lado, las empresas internacionales con presencia en Rusia, ya sea con fábricas, tiendas o proveedores, cerraron sus centros de operación en el país por conciencia social en respuesta a la invasión o tras los boicots de los consumidores al no querer ayudar a financiar la guerra comprando artículos de estas marcas (Lema y Morales, 2022), esto supone una amenaza para la industria debido a que se reduce su mercado perdiendo los ingresos generados en este país; además, algunas empresas tuvieron que realizar cambios

logísticos abruptamente para garantizar la viabilidad de su cadena de suministros y de producción sin contar con sus centros de operaciones en Rusia y en Ucrania debido a la inestabilidad de la guerra.

En cuanto a Ucrania, es un gran productor agrícola, en especial de granos, ya que posee las tierras más fértiles del mundo. Producía antes de la guerra el 50% del aceite de girasol siendo el mayor exportador mundial, el 18% de la cebada, 16% del maíz y 12% del trigo. Debido a la guerra y el bloqueo marítimo, principal vía de transporte de mercancías y materias primas, estas exportaciones se redujeron un 29% de acuerdo con la Comisión Europea. Lo que produjo un encarecimiento general de los alimentos en base a la disminución de la oferta. Además, el encarecimiento no solo afectó a estos productos, sino que, a todos, como las carnes, ya que se había reducido el grano disponible para alimentar a los animales. (Consejo Europeo, s. f.)

El encarecimiento de los alimentos tiene un efecto dominó en la economía global, reduciendo el poder adquisitivo de los consumidores, lo que puede llevar a la disminución de los gastos no esenciales como la moda. Esto supone una amenaza para la industria que puede enfrentar una disminución de sus ingresos por ello. Por otro lado, puede suponer una oportunidad para las empresas *low cost* pues también puede ocurrir que los consumidores opten por productos más económicos acorde a la disminución de su poder adquisitivo.

Figura 2: Producción y exportaciones de Ucrania



Fuente: consejo internacional de cereales (CIC)

Guerra palestina Israel: el conflicto israelí palestino ha sido un conflicto social y armado desde que Israel declarase su independencia, debido a disputas territoriales, y ahora debido a la difícil convivencia de la mayoría judía de Israel y la mayoría musulmana de Palestina. Uno de los territorios más controvertidos es la franja de Gaza, una de las zonas más densamente pobladas de la tierra con 2 millones de personas en un pequeño territorio. A lo largo de los años han ocurrido diversos conflictos armados, como la guerra árabe-israelí de 1948 o la guerra de los 7 días. (Loaiza, 2023)

Este conflicto histórico ha visto una escalada de violencia recientemente cuando el 7 de octubre de 2023 un grupo armado de la franja perpetró un ataque contra Israel, esta incursión violenta fue grabada por los perpetradores y los vídeos fueron subidos a internet. En ellos se llevaban a cabo secuestros, ejecuciones, asesinatos de niños y demás atrocidades. Según el gobierno israelí al menos 1200 personas fueron asesinadas ese día. (Amnistía internacional, s. f.)

La reacción internacional no se hizo esperar, la mayoría de los países condenaban estas acciones terroristas y otorgaban su apoyo a Israel, por otro lado, algunos países musulmanes justificaban las acciones violentas en base a la persecución histórica israelí sobre Palestina. El presidente de Israel Benjamín Netanyahu declaró la guerra inmediatamente y el día 9 comenzó el asedio sobre Gaza. La respuesta israelí fue contundente y su superioridad militar se evidenció rápidamente. (Parra, 2023)

Las consecuencias de esta guerra están siendo devastadoras para la franja, con la muerte de más de 27.300 palestinos muchos de ellos civiles. (Parra, 2023)

Pese a que la mayoría de los países inicialmente otorgaban su apoyo y ayuda a Israel, la evolución del conflicto ha llevado a la división de la opinión pública y de las posiciones de los Estados. Sin embargo, Estados Unidos, continúa con su apoyo incondicional a Israel. (Alonso, 2023)

Este conflicto, además, está suponiendo una crisis humanitaria, agravada debido a la densidad poblacional de la franja y a que gran parte de la población son niños, se calcula que más de 7.000 niños han muerto en este conflicto. En respuesta a esto, Gaza ha recibido mucha ayuda humanitaria, pero debido a la intensidad del conflicto es difícil que la ayuda llegue a los que la necesitan (Parra, 2023).

Este conflicto y los posicionamientos de los demás países en el mismo evidencia la creciente polarización entre Occidente y los países de Medio Oriente, que se traduce en inestabilidad geopolítica (Feás, 2023).

Factores económicos

Riesgo de recesión global: desde principios de 2023 existe una gran preocupación de entrar en una recesión debido a varios factores. Según el presidente del Grupo Banco Mundial, “el crecimiento mundial se está desacelerando de manera abrupta y esto aumentará a medida que más países entren en recesión” (Malpass, 2023)

En cuanto a Europa, enfrenta distintos desafíos como los altos precios de la energía y el envejecimiento de la población, problemas estructurales graves para los que todavía no has encontrado una solución. La inflación continúa alta, muy lejos del 2%, objetivo de la Unión Europea, aunque disminuye ligeramente de un 2,9% en diciembre al 2,8% en enero (Harris, Dunigan O'Keeffe, Crane & Heinrich, 2024). El aumento de los precios implica pérdida de capacidad adquisitiva de los ciudadanos, que deciden optar por marcas más baratas, según el Mckinsey Report de 2023 el 74% de consumidores compraron marcas o productos de menor gama (Mckinsey, 2023). Esto puede suponer una oportunidad para las empresas *low cost* ya que aumenta su público objetivo y sus ventas, también puede suponer una amenaza pues aumentan los costes de producción y de materias primas reduciendo los márgenes de las empresas.

En Europa, pero fuera de la zona euro, Reino Unido entró en recesión en el último trimestre de 2023 tras una caída del 0,3% del PIB, también tiene problemas para controlar la inflación, pues debido a su IPC (Índice de precios al consumidor) del 4,2%, se reduce la renta disponible para las familias, se reduce el consumo, y se produce una desaceleración de la economía. (Lachman, 2024)

En cuanto a Estados Unidos, encontramos indicadores de recesión en la inversión de los rendimientos de los bonos soberanos americanos a 10 años y a 2, esto es el bono a 2 años tiene mayor rendimiento que el de 10 cuando debería ser lo contrario (Lachman, 2024). Pese a que el PIB del último trimestre fue un 3.1%, superior al esperado continúa la desconfianza en el mercado debido a la incertidumbre. En cuanto a la inflación, está ha disminuido desde su pico de 9,1% en 2022, pero aún sigue lejos del 2% de objetivo y

mayor que en Europa con un 3,1% en enero. (Harris, Dunigan O'Keeffe, Crane & Heinrich, 2024)

Para tratar de disminuir estas tasas de inflación tan altas los bancos centrales de la Unión Europea, Estados Unidos y Reino Unido decidieron aumentar los tipos de interés. La incertidumbre sobre cuánto perdurarán los tipos de interés elevados añade incertidumbre a la economía global. “Si los tipos siguen subiendo habrá un accidente financiero” (Lebovitz, 2024). El aumento de tipos de interés supone una amenaza para las empresas pues aumenta el coste de capital, desincentivando la inversión y reduciendo los márgenes de las empresas, algunas empresas financieramente sólidas pueden ver una oportunidad en esto y aprovecharse de la mala situación de los competidores.

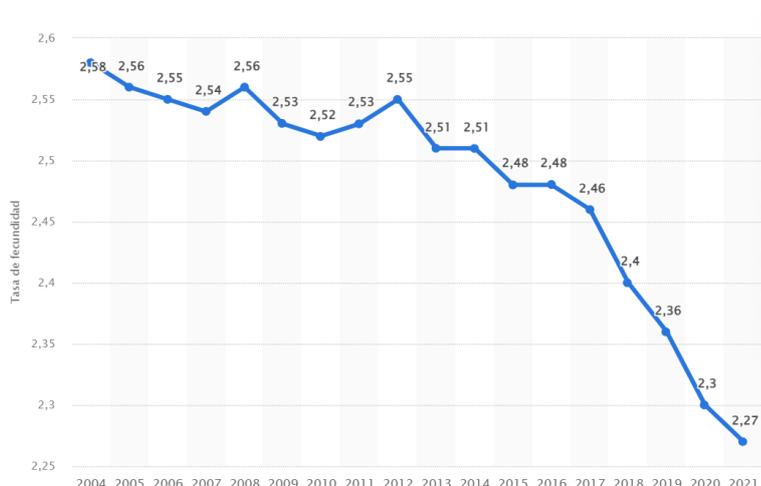
En cuanto a Asia, China pasa por su cuarto mes consecutivo de deflación con una inflación de -0,8% en enero. En Japón también ha aumentado la inflación, experimentando su tasa más alta de las últimas cuatro décadas, estrategia ha sido mantener sus tasas de interés a corto plazo en valores negativos. Por último, por último, India también experimenta una alta inflación con un 5,1% en enero. (Harris, Dunigan O'Keeffe, Crane & Heinrich, 2024)

En resumen, la economía mundial ha visto una desaceleración del crecimiento debido a los factores mencionados como la inflación, reducción del consumo en consecuencia, y la incertidumbre del sistema financiero entre otros.

Factores socioculturales

Envejecimiento de la población: excepto en los años del COVID la esperanza de vida ha ido aumentando gracias a las mejoras de calidad de vida y de los sistemas de salud. (Melo, 2023). Por otro lado, la tasa de natalidad ha continuado disminuyendo, especialmente en los países desarrollados, cada vez la gente tiene menos hijos y a mayor edad. Estos dos datos llevan al envejecimiento de la población y a que cambien la pirámide poblacional. Esto tiene implicaciones para las empresas, que deberán tener en cuenta que el público al que se dirigen va disminuyendo y que hay nuevas oportunidades de negocio en la población sénior. También tiene implicaciones para los estados que deben soportar más carga en los sistemas de ayudas y de salud públicos con menos población que lo sustente.

Figura 3: Evolución de la tasa de fertilidad global de 2004 a 2021



Fuente: Statista

Como se puede observar en el gráfico la tasa de fertilidad continúa bajando desde 2012. En 2021, el último dato que aparece en la gráfica, se sitúa la media en 2,27. Por el contrario, el país con una tasa de fertilidad mayor es Níger con 6,73 hijos por mujer (Statista, 2023)

Tendencias y gustos de los consumidores: las preferencias de los consumidores sufren cambios constantemente, entre los consumidores jóvenes especialmente vemos una tendencia hacia la concienciación ambiental. Los consumidores demandan transparencia acerca de con qué materiales y en qué condiciones se han producido los productos que van a comprar, en especial la ropa. Esto se ha visto motivado, en el ámbito de la moda, con campañas como la de *Fashions Revolution* que popularizó la etiqueta #WhoMadeMyClothes demandando que las marcas sean transparentes acerca de su producción. (Tidswell, 2023)

Los consumidores también demandan diversidad e inclusión; con la popularidad del movimiento body positive que reivindica acabar con los estándares de belleza y abrazar todo tipo de cuerpos, los consumidores demandan accesibilidad de tallas de las empresas textiles; un ejemplo de ello es la marca de ropa de Rihanna, Savage x Fenty alabada por su rango de tallas muy extenso y por realizar desfiles con todo tipo de cuerpos. En cuanto a la diversidad, se busca la representación de distintas etnias por lo que las marcas deberán emplear modelos de distintas procedencias para sus campañas y desfiles (Palumbo, 2022).

Esto anterior se ha visto motivado gracias al activismo que busca que las marcas de ropa se impliquen en causas sociales como ocurrió con el movimiento Black Lives Matter en el que las mayorías de las empresas de todos los ámbitos se posicionaron a favor de este. Las que no lo hicieron sufrieron boicots y cancelaciones por parte de los consumidores, esto mismo ha ocurrido también con otras causas sociales (Chasmar, 2021). De esto podemos concluir que los consumidores actualmente buscan marcas con las que se identifiquen de forma identitaria. No solo buscan unos productos atractivos a un precio competitivo sino también que las empresas luchen por aquellas causas y valores en los que ellos creen, esto puede suponer una gran oportunidad si las empresas consiguen alinearse con estos valores sociales.

Por último, respecto a la comunicación de las iniciativas y al marketing de los productos, es necesario considerar el tiempo que emplean los consumidores en redes sociales. La forma tradicional de promocionar un producto en la televisión se ha quedado obsoleta para dar paso a las redes sociales; YouTube, Instagram y en especial TikTok en los más jóvenes. Mediante estas plataformas se hacen virales determinados productos que se venden al instante, evidenciando su poder de crear tendencias e impulsar las ventas. Los consumidores compran lo que promocionan sus influencers favoritos en quienes confían. Un ejemplo de ello es hashtag #TikTokMadeMeBuyIt en el que usuarios enseñan todo tipo de productos que han comprado tras haber sido influenciados por Tik Tok (Nycz, 2023).

Figura 4: tiempo medio de redes sociales diario por trimestre en Estados Unidos



Fuente: explodingtopics

Factores tecnológicos

Compras online y e-commerce: es innegable que las compras online suponen una gran vía de negocio para las empresas, en especial en el sector textil cuyas ventas online fueron de 625 mil millones de euros en 2023 (Carrero, 2024). Debido a esto hay empresas que directamente optan por vender exclusivamente online, los e-commerce, un ejemplo de ello es Shein una de las mayores empresas de *fast fashion* del mundo actualmente (Kaur, 2023) y otras han invertido recientemente en sus páginas web de para adaptarse al mercado digital. Este creciente canal de venta supone una amenaza pues, el mercado digital permite la entrada de nuevas empresas con menos barreras, aumentando la competencia; por otro lado, también permite que las empresas se expandan geográficamente con menos costes fijos que con el modelo tradicional de tiendas físicas, por lo que también es una oportunidad.

Realidad aumentada e inteligencia artificial: el avance de la tecnología de la realidad virtual y la realidad aumentada se ha empleado en los últimos años en la industria de la moda para permitir a los usuarios “probarse” los productos desde su casa utilizando la cámara del móvil, esto es especialmente útil debido a la popularidad de las compras online y los comercios sin tienda física. (Fromant, 2022) También se han producido grandes avances en las inteligencias artificiales que junto con la gran cantidad de datos que se recopilan por las compras online y en las páginas web las empresas permiten ofrecer una experiencia personalizada de compra a los consumidores y recopilar datos para entender mejor y predecir tendencias. (Fromant, 2022)

Materiales y procesos: en cuanto a los materiales y a los procesos hemos visto también novedades. Un ejemplo de ello es la producción en 3D que permite crear prototipos a bajo coste y de forma rápida. Respecto a los materiales, recientemente se han empleado textiles inteligentes como en el proyecto colaboración de Google y la marca Levi's en el que se creó una chaqueta capaz de controlar distintos dispositivos tocando el tejido (Arteaga, 2019). Otro caso de tejidos experimentales se vio en el desfile de la marca Coperni durante la semana de la moda de París en 2022 cuando la modelo Bella Hadid fue rociada con un aerosol que se convirtió en su vestido. (López, 2022)

Figura 5: Bella Hadid en el desfile de Coperni 2022



Fuente: foto obtenida de Vogue

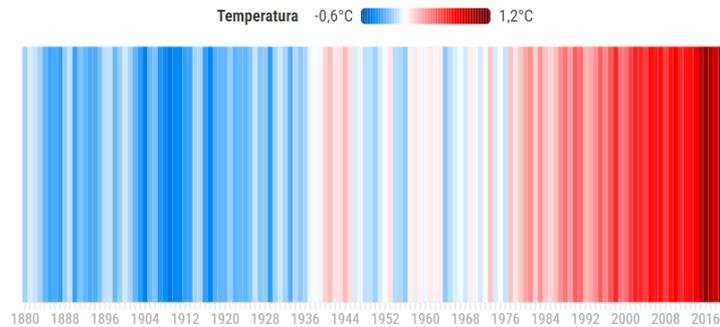
Teniendo lo anterior en cuenta, la industria de la moda continuará invirtiendo en I+D para poder conseguir nuevos materiales novedosos y procesos de producción eficientes para obtener ventajas competitivas sobre sus competidores.

Factores medioambientales

Cambio climático: el cambio climático es una realidad que nos afecta a todos. La gran cantidad de gases de efecto invernadero que emitimos a la atmósfera, en especial debido al empleo de combustibles fósiles, ya que representan más de 75% de las emisiones mundiales, (Naciones Unidas, s.f.) ha producido que la temperatura de la tierra haya aumentado, actualmente la temperatura media de la tierra es 1,2 °C superior a la de finales del siglo XIX, estos datos ya son preocupantes, pero, además, la temperatura no parece que vaya a bajar, pues los últimos 10 años han sido los más calurosos desde que se tienen registros (National Geographic, 2023). De acuerdo con la Organización Meteorológica Mundial (OMM) es probable que este año superemos la temperatura media de 1,5 °C (Vidal, 2021). El aumento de las temperaturas es preocupante por varias razones; lleva a que se produzcan incendios con mayor facilidad y que se extiendan rápidamente cuando con hectáreas de bosques, en los humanos también tiene efectos negativos pues se producen más enfermedades relacionadas con el calor y dificultan los trabajos en el exterior. Además, la temperatura ha aumentado generalizadamente, pero en el Ártico el

aumento ha sido mayor, pues se ha elevado el doble de rápido, llevando al deshielo de las placas de hielo. Debido a esto está aumentando también el nivel del mar, lo que en el futuro puede comprometer la vida humana en las costas. (Greenpeace, s.f)

Figura 6: Temperatura media global de 1880 a 2020



Fuente: Nasa, grafico obtenido de La Vanguardia

También se producen fenómenos climáticos más extremos como tormentas y sequías, La mayor temperatura de la tierra provoca cambios en el ciclo del agua, pues se evapora más humedad que se traduce en precipitaciones más extremas provocando grandes tormentas y ciclones; también ha llevado al aumento de las sequías, la expansión de los desiertos y la reducción de las tierras fértiles. (Greenpeace, s.f.)

El calentamiento global es un problema mundial y la protección del medioambiente debería ser una prioridad para todos los países, por todo ello, los Estados cada vez imponen regulaciones ambientales más estrictas, en especial en la industria de la moda. Esto supone una gran amenaza para las empresas pues adaptarse a estas leyes implica costes adicionales en materia de gestión de residuos, procesos menos contaminantes y materias primas respetuosas con el medio ambiente. En cuanto a las empresas responsables con el medioambiente, esto supone una oportunidad pues ya cumplen en gran medida con estas iniciativas y no tendrán que adaptarse a estos costes extra a diferencia de sus competidores, además el creciente número de consumidores preocupados por el impacto ambiental de la ropa se puede ver atraído por su modelo de negocio.

Factores legales

Legislación laboral: organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), perteneciente a la ONU trata de impulsar convenios para que se garanticen los derechos humanos laborales en todos los países miembros de la organización, sin embargo, las jornadas en esta industria pueden llegar a superar las 12 horas al día (Luxiders, 2023). Por ello esta organización todavía tiene desafíos a los que enfrentarse, como el trabajo infantil y el trabajo forzoso del que se acusa frecuentemente a la industria textil para evitar, esto se llegó al Convenio sobre el Trabajo Forzoso (núm. 29). También hay países que tienen su propia normativa para garantizar los derechos humanos en las cadenas de producción como es el caso de Reino Unido con Ley de Esclavitud Moderna o en Estados Unidos en el estado de California con la Ley de Vigilancia de la Cadena de Suministro. (Amnistía Internacional, 2024)

Comercio internacional: Debido a la globalización cada vez compramos más productos de otros países, en algunos estados se han tomado medidas para favorecer las compras del producto nacional fue el caso de Estados Unidos durante la presidencia de Donald Trump que mantuvo una guerra comercial con China imponiendo fuertes aranceles. (BBC News, 2019)

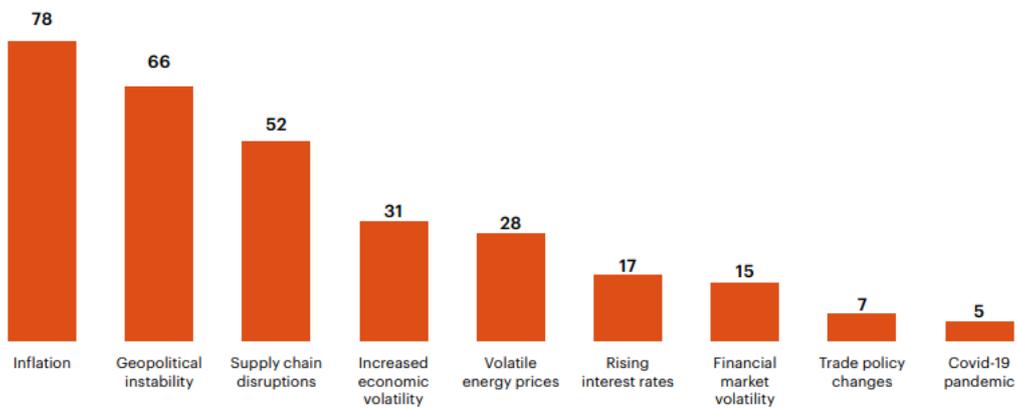
Transparencia y protección: El aumento del comercio online, las empresas tienen a su disposición gran cantidad de datos personales del cliente, por ello han surgido distintas legislaciones para mantener la privacidad de estos y obligar a las empresas a manifestar abiertamente las formas en las que van a usar dichos datos como es el caso de la Unión Europea con el Reglamento General de Protección de Datos (Consejo Europeo, s. f.). Por otro lado, los consumidores buscan transparencia, en el caso de los productos sostenibles no existe una forma estandarizada de etiquetado para que el consumidor pueda distinguir los productos éticos del resto a simple vista, este sentimiento también se encuentra en el 79% de los expertos del mundo de la moda según el reporte de 2023 McKinsey que citan este como principal problema para transmitir el compromiso con la sostenibilidad de las empresas (McKinsey, 2023). Esto supone una oportunidad aumentar la confianza de los consumidores en las empresas.

También hay problemas de transparencia respecto a la autenticidad de los productos pues según datos de la OCDE las falsificaciones han aumentado y ahora representan un 3,3% de las ventas del sector (Marijuán Muñoz, 2019), para abordar esto están las legislaciones

en materia de falsificaciones y las referentes a la protección de la propiedad intelectual que varían de país a país, en la Unión Europea los diseños de moda se pueden proteger durante 25 años, pero de nuevo esto solo sería en Europa por lo que las empresas siguen quedando muy desprotegidas (EUIPO, 2022).

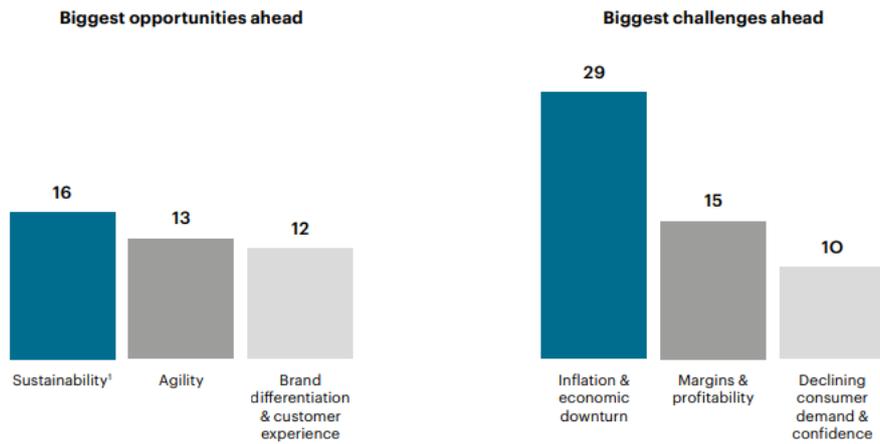
Para concluir el análisis PESTEL, podemos afirmar que la industria enfrenta grandes desafíos, entre ellos los más importantes son el aumento de precios que encarece costes y reduce la demanda y la inestabilidad geopolítica que puede llevar a la interrupción del buen funcionamiento de la cadena de producción y que contribuye a la volatilidad de los mercados, en especial el financiero en el que han subido los tipos de interés elevando el coste de capital. Para hacer frente a estos desafíos las empresas deberán adaptarse rápidamente al entorno cambiante y aprovechar las oportunidades del mercado, como los canales de comunicación y venta online y la innovación sostenible y tecnológica para diferenciarse y obtener ventajas competitivas.

Figura 7: mayores amenazas de la industria de la moda en 2023



Fuente: McKinsey

Figura 8: Mayores oportunidades y desafíos de la industria de la moda en 2023



Fuente: McKinsey

Análisis del entorno específico modelo de las 5 fuerzas de Porter

Una vez analizado el entorno general se va a realizar un análisis del entorno específico utilizando el modelo de las 5 fuerzas de Porter, estas fuerzas se van a analizar individualmente y son las siguientes:

Figura 9: Esquema de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia

Poder de negociación de los clientes: el poder de negociación de los clientes es alto debido a que en el mercado hay una gran cantidad de opciones similares, es decir los productos no están muy diferenciados, y además los consumidores cuentan una gran cantidad de información a la que pueden acceder fácilmente pudiendo comparar todos los aspectos de las prendas como la marca, materiales de la composición, diseños y precios antes de tomar una decisión de compra. Además, la falta de costes de cambio implica que los consumidores puedan elegir libremente sin tener en cuenta gastos adicionales asociados.

Además, en ocasiones, los clientes se organizan sobre todo en redes sociales, para promover un cambio en alguna empresa, como cuando sale a la luz un escándalo de alguna marca, como ocurrió recientemente con Balenciaga tras una campaña en la que para presentar su colección de noviembre de 2022, que el público clasificó de perturbadora en las imágenes aparecían niños con prendas de la marca poco apropiadas, se popularizaron las etiquetas #CancelBalenciaga y #Fuckbalenciaga con más de 25,5 millones de visitas, en las que se animaba a otros consumidores a boicotear a la marca y a quemar sus productos, esto llevó a que las ventas cayeran un 4% en según los datos del trimestre (Muret, 2022).

Poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación de los proveedores depende de la concentración de estos y de su número. En el caso de la industria de la moda para las materias primas, tejidos y productos, existe un gran número de proveedores, no hay cifras concretas sobre el número de proveedores de la industria en su conjunto, pero algunas marcas publican información acerca de sus proveedores en sus páginas para garantizar la transparencia de su cadena de valor, algunos son: Inditex que en 2022 trabajaron con 1.729 proveedores directos y 8.271 fábricas, H&M que tiene relación con más de 900 proveedores y más de 1.200 fábricas externas, Primark obtiene productos intermedios y finales de 851 proveedores, Uniqlo trabaja con 114 proveedores de productos semiterminados y 62 de materias auxiliares y telas, Nike con 504 proveedores de productos terminados y 138 proveedores de materias primas. Teniendo en cuenta el gran número de proveedores de la industria, podemos afirmar que tienen poco poder de negociación.

Además, también hay empresas que optan por la integración vertical eliminando la necesidad de proveedores en gran medida.

Solamente los proveedores de tejidos especializados o de regiones de renombre específicas tendrían más poder de negociación, por ejemplo, en el caso de la cachemira, un tejido suave y ligero obtenido del pelaje de las cabras en Mongolia y el norte de China (Márquez, 2023) o la seda de Muga ya que únicamente se produce en la región de Assam, India (Kreiman, 2016).

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores en la industria de la moda es bajo debido al gran número de ellos y a que las empresas pueden cambiar fácilmente de uno a otro o eliminar la necesidad de proveedores implementando el proceso mediante la integración vertical.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: cuantas menos barreras de entrada haya en un sector más competencia habrá en el mismo. En esta industria, las barreras de entrada varían dependiendo del modelo que adopte la empresa.

En el caso del modelo *fast fashion*, las empresas líderes se benefician de economías de escala, y establecen sus procesos productivos en aquellos lugares en los que cuentan con la legislación más beneficiosa y con menos costes de producción; debido a la rapidez con la que cambian las tendencias, los procesos productivos deben ser muy rápidos por lo que las empresas deben contar con infraestructuras sólidas y eficientes lo que implica unos costes muy altos. Por tanto, para este modelo es necesario tener una gran inversión en logística y un gran conocimiento técnico para garantizar la rapidez y funcionamiento de todos los procesos.

Por otro lado, la creciente popularidad de las tiendas online ofrece una forma de entrar en el mercado con unos costes fijos mucho menores, dado que el coste del mantenimiento de la página web es mucho menor que el de una tienda física. Sin embargo, esto ha llevado a que entren demasiadas empresas en el mercado online llevando a la saturación de este, por ello las empresas se ven obligadas a aumentar su inversión en marketing para hacerse notar y obtener clientes.

Por tanto, podemos afirmar que hay barreras de entrada generalmente bajas por lo que la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta.

Amenaza de productos sustitutivos: este punto hace referencia a los productos con los que el consumidor puede suplir la misma necesidad, se tiene en cuenta los costes de cambiar de un producto a otro que en este caso serían muy reducidos. En este punto podrían considerar otros modelos alternativos a la industria textil como por ejemplo la moda de segunda mano o la moda prestada. En cuanto a la compra de ropa de segunda mano, esta tendencia va en aumento en los últimos años con la popularidad de aplicaciones como vinted y de las tiendas de segunda mano. En cuanto a la ropa prestada, han surgido empresas como Pislw o BeWild que ofrecen un servicio rotativo de ropa mediante una suscripción mensual, te envían un paquete con ropa de segunda mano que te puedes quedar durante ese periodo, pasado el mes les devuelves la ropa y te vuelven a enviar un nuevo paquete. También han surgido empresas de alquiler de ropa para ocasiones especiales como Rrrent o Borow. Sin embargo, estas alternativas continúan siendo minoritarias por lo que la amenaza de productos sustitutivos es baja.

Rivalidad entre los competidores: En esta industria hay una gran cantidad de competidores y muchos segmentos están saturados, cómo es el caso de los productos de gama baja. Debido a la gran cantidad de competidores en estos segmentos y a la falta de diferenciación de los productos, las empresas dirigidas a este segmento llevan a cabo una gran guerra de precios reduciendo sus márgenes de beneficios al mínimo, esto además lleva a que disminuya la calidad de los productos al utilizar peores materias primas que permitan reducir costes. En este segmento es muy difícil o imposible competir para las pequeñas empresas que acaban siendo expulsadas del mercado incapaces de competir con esos precios.

Entre las empresas líderes de este sector se encuentran Zara con unas ventas de 36.000 millones de euros (Statista, 2024), Shein con unas ventas de más de 27.000 millones de euros en 2023 según su principal socio (Godoy, 2024), H&M con 22.238 (Statista, 2024), Forever 21, Primark, Topshop, Uniqlo, GAP, Urban Outfitters, Pull&Bear, Breshka etc.

Figura 10: Principales competidores por ventas en 2022 (excluyendo empresas no cotizadas y el sector de la moda de lujo)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Statista (datos en miles de millones de \$)

Este sector de la moda rápida enfrenta una gran competitividad, pero también es muy rentable, en 2022 estaba valorado en 106.000 millones de dólares y se calcula que continúe creciendo hasta los 185.000 millones en 2027.

En otros segmentos como el lujo o la moda ética, hay menos competidores, los consumidores no son tan sensibles al precio, y valoran otras cualidades como la calidad y los materiales empleados, hay mayor lealtad a la marca y una gran diferenciación entre ellas por lo que no hay una rivalidad tan intensa.

En conclusión, la industria de la moda es desafiante teniendo en cuenta la gran rivalidad entre los competidores y el gran poder de negociación de los consumidores, que les obliga a mantener precios y márgenes bajos. Teniendo esto en cuenta, para triunfar en este sector, las empresas deberán adoptar una estrategia de diferenciación enfocada en satisfacer los gustos cambiantes de los consumidores, ofreciendo productos distintos y una buena experiencia de compra que genere un valor diferencial para el consumidor, creando lealtad a la marca o tener una gran inversión en logística y sistemas de información para poder ofrecer los productos adecuados en un periodo de tiempo muy corto y a bajo precio. Por último, pueden optar por dirigirse a sectores emergentes como el de la sostenibilidad,

menos saturado y con menor grado de competitividad, pero con más costes de producción por los procesos y las materias primas además de la inversión en marketing para comunicar la sostenibilidad.

Tras el análisis externo de la industria se van a analizar los efectos sociales y ambientales de la industria para valorar la necesidad de una industria de la moda sostenible.

Necesidad de transición sostenible

Se va a evaluar la necesidad de transición sostenible de la industria de la moda abordando los efectos de esta además de iniciativas por parte de los Estados, de los consumidores y ONGs para promover medidas más sostenibles.

Impacto ambiental

De acuerdo con los últimos informes de la ONU la industria de la moda es la segunda más contaminante del planeta, después de la industria petrolera. Produce más dióxido de carbono a la atmósfera que todos los vuelos y envíos marítimos internacionales juntos. (Naciones Unidas, 2019)

El consumo de moda ha aumentado considerablemente en los últimos años, desde el año 2000 al 2014 se ha duplicado la producción de ropa. (Naciones Unidas, 2019) Tradicionalmente se producían 2 temporadas de moda al año la colección primavera-verano y la de otoño-invierno, sin embargo, actualmente las marcas lanzan hasta 52 colecciones al año en base a las micro-tendencias de muy corta duración (Charpail, 2022) La necesidad de llevar ropa en tendencia lleva a sobreproducción y sobreconsumo, se producen prendas *low cost* y de baja calidad, pues se desechará rápidamente desperdiciando valiosos recursos naturales y creando grandes cantidades de residuos. En ocasiones las prendas no se llegan ni a vender antes de ser desechadas, como ocurrió en 2018 con la marca Burberry que ese año destruyó prendas por valor de 28,6 millones de libras tras no poder venderlas, su objetivo al destruirlas era que no acabasen en las manos incorrectas y que perjudicase su imagen de marca. (Yubero, 2018)

Contaminación y uso del agua

A nivel global se calcula que el 20% de la contaminación de las aguas proviene de la industria textil. (Naciones Unidas, 2019). La mayoría de las empresas multinacionales producen en países en vías de desarrollo con regulaciones muy laxas sobre vertido de aguas residuales. Las aguas que salen de las fábricas textiles contienen sustancias tóxicas como el mercurio o el plomo, que acaban en los ríos y finalmente en el mar; como ocurre el río de las Perlas cercano a “la capital del mundo del vaquero”, la provincia de Xintang, en Guangzhou, China, que se dedica a todo el proceso y cuenta con más de 3.000 fábricas de vaqueros que vierten sus residuos sin tratar al río acabando con la flora y fauna de la

zona. Su producción en 2018 superaba los 3 millones de piezas al día, el 30% de los jeans a nivel global provenía de Xintang. (Webber, 2018)

Por otro lado, esta industria también es responsable de un gran consumo de agua. Para producir los materiales necesarios para las prendas se emplea una gran cantidad de agua. Para producir 1 kg de algodón se necesitan unos 10.000 litros de agua, lo que supone que se emplea un 2,6% del agua dulce mundial únicamente para la producción de algodón (Leahy, 2020), casi 19.000 litros para producir una camiseta y unos vaqueros (Thomas, 2019). Además, para la producción intensiva de algodón se utilizan fertilizantes y pesticidas que contaminan tanto las aguas como el suelo. De continuar a este ritmo alarmante para 2030 se empleará más del 40% de las reservas de agua para la producción de fibras. (Thomas, 2019)

A largo de los últimos años los precios de la ropa han bajado considerablemente, para lograr esto las empresas han optado por utilizar materiales sintéticos más económicos como el nylon o el poliéster, actualmente un 60% de nuestra ropa contiene poliéster (Resnick, 2019). Estos materiales liberan microfibras al aire al llevarlas o al lavarlas que acaban en los océanos teniendo consecuencias dañinas para la vida acuática y para la salud humana mediante la ingesta de pescado. (Messinger, 2018)

Además, las fibras sintéticas tardan 200 años en descomponerse, la mayoría de estas prendas solamente se utilizan un par de veces y luego se desechan, pues solamente el 15% de la ropa se dona o se recicla, acabando la mayoría en vertederos o incinerada con la emisión de gases contaminantes que conlleva. (Hartline, N.L., Bruce, N.J., Karba S.N., Ruff, E.O., Sonar, S.U., and Holden, P.A., 2016)

Emisiones de carbono

Esta industria es responsable de un 5-10% de la emisión de gases de efecto invernadero a nivel mundial (The Economist, 2018). Todo el proceso productivo desde la obtención de materias primas, transporte y distribución contribuye a la emisión de gases de efecto invernadero la atmósfera, en gran parte por la dependencia de los países en desarrollo donde se producen prendas de combustibles fósiles. Además, la fabricación de las fibras

sintéticas se realiza a partir de combustibles fósiles, se utilizan 70 millones de barriles de petróleo al año para producir poliéster. (Naciones Unidas, 2019)

Condiciones laborales

Las empresas multinacionales tienen sus fábricas donde los costes laborales son más bajos, por ejemplo, India, China, Camboya, Filipinas, Bangladesh...

Los trabajadores tienen salarios ínfimamente inferiores comparados con los sueldos de los países donde luego se comercializan estos productos. En Bangladesh el salario mínimo mensual, el que cobran la mayoría de los trabajadores de la industria, es de 12.500 taka (106 euros), que ha aumentado recientemente tras años de protestas de los trabajadores textiles, sin embargo, este salario aún está lejos de los 20.000 taka, 168 euros aproximadamente, que reclaman los trabajadores. (Islam, 2023)

Estas fábricas en ocasiones no figuran ni en los registros ni cuentan con las condiciones mínimas de seguridad; sin ventilación, salidas de emergencia, extintores de incendio... las condiciones de trabajo son muy precarias, los trabajadores están expuestos a sustancias tóxicas y en contacto con productos químicos inflamables durante largas horas, pues pueden llegar a trabajar hasta 18, permaneciendo en las fábricas desde las primeras horas del día y hasta pasado el anochecer, para cumplir con los estrictos plazos impuestos. (Pattar, 2022)

Estas condiciones laborales ya son inaceptables para los adultos, sin embargo, también se han encontrado evidencias de trabajo infantil en las fábricas de más de 30 países, entre los que se encuentran Uzbekistán, Azerbaiyán y Mali según afirma Organización Internacional del Trabajo. Se calcula que el 12% de los trabajadores de la industria son niños. (Blanco Grimeldo, 2023) Un ejemplo de ello es Nasreen Sheikh, que fue víctima del trabajo infantil en Nepal, desde los 10 años; relata que trabajaba de 10 a 15 horas al día, “Me sangraban los dedos, pero me obligaban a seguir trabajando por menos de dos dólares”, (Sheikh, 2019) tras las largas jornadas cuenta que se dormía en la fábrica y que la despertaban con agua fría en la cara o con música estridente para que continuara trabajando, amenazándola de que no cobraría su miserable salario si no acababa todas las prendas. (Sheikh, 2019) Ahora Nasreen es activista y fundadora la organización Empowerment Collective que lucha por erradicar el trabajo infantil y de Local Women’s

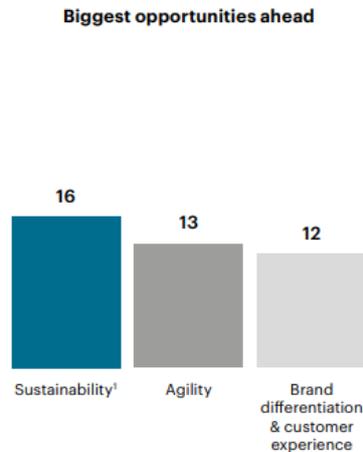
Handicrafts, una empresa de ropa sostenible que ayuda a mujeres a escapar de las condiciones precarias del trabajo textil. (Blanco Grimeldo, 2023).

Además, la industria de la moda también ha sido acusado de otras violaciones en los derechos humanos cómo el trabajo forzoso en Xintang, China, provincia clave para la producción de algodón antes mencionada. En esta provincia se encuentran campos de trabajo forzoso en los que los uigures, minoría étnica musulmana son recluidos y obligados a producir algodón. (Guinebault, 2022). Mucho de este trabajo forma parte de acuerdos entre las escuelas públicas locales y las fábricas como parte del plan de educación obligatorio para las estudiantes de 16 a 18 años de esta minoría de acuerdo con documentos clasificados de las autoridades de Pekín. (Martínez, 2023). En consecuencia, Estados Unidos prohibió la entrada de productos procedentes de esta provincia y países como Francia iniciaron una investigación promovida por varias ONGs contra las empresas implicada entre las que se encuentran Uniqlo, Inditex y Sketchers por crímenes de lesa humanidad (Guinebault, 2022).

Concienciación social

En los últimos años ha incrementado el interés en la moda sostenible tanto por los consumidores concienciados sobre las consecuencias ambientales negativas y las implicaciones éticas, como por los grupos de interés dentro de las empresas al ver una oportunidad de negocio en la sostenibilidad, se acuerdo con el reporte de McKinsey de 2023 sobre la industria, la mayoría de los ejecutivos encuestados, un 16%, citan la sostenibilidad como la mayor oportunidad. (McKinsey, 2023)

Figura 11: Las 3 mayores oportunidades según los ejecutivos encuestados de la industria de la moda en 2023



Fuente: McKinsey

Desde la década de los 90 han surgido noticias acerca de la falta de sostenibilidad y de condiciones laborales adecuadas en la industria textil como fue el caso de la explotación infantil de algunos proveedores de Nike en 1996. La información vio la luz cuando la fundación Made in the USA publicó que las deportivas Air Jordan se producían en Indonesia empleando trabajo infantil, niños de 11 años que cobraban tan solo 14 centavos y que la marca después vendía a 125 dólares (Calvo, 1996)

En los últimos años, los consumidores cada vez más demandan transparencia y condiciones dignas motivados por los escándalos que han sacudido a industria. Como ocurrió con el incidente del Rana Plaza de Bangladesh en 2013, 1.130 personas murieron y 2.500 resultaron heridas en el derrumbamiento de la fábrica textil, que no cumplía con ningún tipo de medida de seguridad; en protesta por el incidente surgieron revueltas y manifestaciones en el país demandando mejores condiciones laborales (Olazábal, 2018). En occidente, el derrumbamiento abrió los ojos a la verdadera realidad de la procedencia de los productos que utilizamos a diario. Se viralizó el hashtag #whomademyclothes, que se utilizó para concienciar a cerca de las condiciones laborales precarias habituales en esta industria (Tidswell, 2023). 27 marcas de ropa fueron salpicadas por producir en el Rana Plaza entre ellas se encontraban Inditex, El Corte Inglés, Primark, Mango, Benetton... tras la reacción internacional algunas empresas como las españolas reconocieron su implicación y se disculparon, mientras que otras negaron que sus productos se produjeran allí pese a las evidencias de lo contrario; como las americanas GAP Y Wal-Mart; de las 27 marcas internacionales solo 7 se comprometieron a

compensar a las víctimas (Bolinches, 2014). A raíz de este incidente 150 compañías textiles firmaron un acuerdo para mejorar las condiciones de seguridad de las fábricas en este país. (Bolinches, 2014)

Estos incidentes han impactado en los consumidores pese a los esfuerzos de las empresas de ocultar estas informaciones, lo que ha llevado distintas organizaciones no gubernamentales a exigir a las empresas de la industria que incorporasen prácticas más responsables a través de distintas iniciativas (Martínez-Barreiro, 2020) También, han tenido una gran labor divulgativa y de concienciación informando a los consumidores sobre prácticas no sostenibles, la procedencia de las prendas, condiciones de trabajo... por ejemplo a través del fashion transparency index, que sirve para que el consumidor pueda identificar fácilmente que marcas son transparentes a cerca de su proceso productivo con el fin de que los consumidores no caigan en el greenwashing (practica empleada por algunas empresas que consiste en proporcionar selectivamente información para presentarse como más respetuosa con el medio ambiente de lo que verdaderamente son, y así poder comercializar sus productos al este nuevo público)(Pescador, 2023).

Entre los aspectos que se tienen en cuenta en el fashion transparency index se encuentran: el lugar de fabricación, si tienen publicada información verificable a cerca de los salarios de sus trabajadores, información sobre los combustibles utilizados... sin embargo, los datos obtenidos no son muy alentadores, ya que el 94% de las marcas no informan sobre los combustibles utilizados y el 99% no informan sobre los salarios “dignos” de sus trabajadores. (Guinebault, 2023)

Además, en los últimos años también ha crecido la moda del “thrifting”, comprar ropa de segunda mano y darle una nueva vida a la ropa. Esta práctica, hace pocos años solo era una opción empleada por aquellos con escasos recursos económicos a quienes no les quedaba otra vía para vestirse, sin embargo, esta moda se ha popularizado gracias a los influencers y a la popularidad de aplicaciones como vinted, en las que los usuarios pueden vender la ropa y productos que ya no utilizan y comprar la de otros usuarios.

Otra tendencia que también ha tenido gran importancia en las redes sociales es el *Zero waste* o en español residuo cero, que anima a seguir un estilo de vida basado en las cinco "Rs": rechazar, reducir, reutilizar, reciclar, y compostaje (rot en inglés), el objetivo es reducir las compras al mínimo y que las que sí que son necesarias se realicen teniendo en

cuenta los materiales que se emplean para producirlo, en especial utilizar productos hechos de materiales reciclados. (Fundación Aquae, 2022)

Legislación

Debido al gran impacto negativo que tiene la industria de la moda en el medioambiente se han iniciado iniciativas legislativas en los distintos países para combatirlo, en la Unión Europea se ha acordado el Pacto Verde Europeo y el Plan de Acción de Economía circular para impulsar la transición sostenible su objetivo es que para 2030 se consigan que “todos los textiles comercializados en la Unión Europea sean duraderos y reciclables, fabricados en gran medida con fibras recicladas, libres de sustancias peligrosas y producidos con respeto a los derechos sociales y del medioambiente” Según fuentes de la Comisión Europea (El País, 2023)

Entre las medidas que se han impulsado se encuentra el Reglamento sobre el diseño ecológico de productos sostenibles y se busca implementar un “pasaporte digital de productos” que sirva a los consumidores para trazar todo el proceso de creación de esa prenda de ropa incluidos los materiales de los que está hecha (El País, 2023). Además la normativa de la UE exige que cada estado miembro tenga un sistema de recogida diferenciada de residuos textiles para 2025.

En algunos países de la UE como Francia se han impulsado leyes para minimizar el desperdicio como la Ley contra el desperdicio y por la economía circular de 2020 en Francia. Esta es una ley pionera que pretende limitar los residuos prohibiendo a las empresas textiles destruir los productos que no consiguen vender, fomentando la economía circular pues deben donarlos o reciclarlos.

En Reino Unido se han considerado varias iniciativas parlamentarias con medidas para mejorar la sostenibilidad de la industria, sin embargo, aún no han sido aprobadas en su mayoría.

En Estados Unidos en el Estado de California, se aprobó en 2023 la Ley de Reciclaje de Moda que fomenta la creación de infraestructuras específicas para la gestión de residuos, reciclaje y reutilización de textiles.

También en los países de producción está cambiando la legislación, como es el caso de India que aprobó una normativa sobre vertidos de materiales tóxicos a las aguas y gestión de residuos, con ello se pretende minimizar el impacto ambiental de las fábricas.

En conclusión, el análisis del impacto ambiental y social de la industria de la moda destaca la necesidad urgente de un cambio hacia prácticas más sostenibles y éticas. Además, el cambio ya lo están iniciando tanto los consumidores cada vez más concienciados como los legisladores imponiendo normas más estrictas, por ello es necesario que las empresas adopten prontamente iniciativas más sostenibles.

Análisis de los modelos de la industria

Análisis del modelo fast fashion

El modelo *fast fashion* o en español moda rápida, comenzó a surgir en la década de los 90 y los 2000 con marcas como Zara o H&M y actualmente se ha apoderado del mercado (Rauturier, 2021). Se basa en una producción masiva de colecciones de ropa en tendencia, en muchas ocasiones con diseños muy parecidos a los que se ven en las pasarelas semanas antes, por ello es necesario un tiempo de producción y distribución muy corto. Además, las colecciones duran poco tiempo en las tiendas para dar paso a nuevos productos, en el caso de Zara, se distribuyen nuevas piezas de ropa a sus tiendas cada 2 semanas, lo que crea en el consumidor un sentimiento de urgencia que le incita a comprar más. (Xicota, 2015)

ZARA

Se van a analizar los aspectos clave de Zara empresa representativa del modelo *fast fashion*. Zara es una empresa española parte del grupo Inditex fundada por Amancio Ortega en 1963. La primera tienda Zara se inauguró en 1975, desde entonces no ha parado de crecer hasta día de hoy (Inditex, s. f.). Dio su salto al mercado internacional en los 90 cuando abrió tiendas en Oporto, París y Nueva York y actualmente es una de las empresas de moda más grandes y conocidas a nivel mundial (Inditex s. f.). En 2022, el grupo en su conjunto contaba con 5.815 tiendas repartidas entre los 5 continentes (Tobar, 2023)

Aspectos clave:

Integración vertical: Zara decide llevar a cabo una estrategia de integración vertical, en vez de subcontratar algunos procesos productivos decide realizar la mayoría, exceptuando los más básicos. Esto permite garantizar la calidad de sus productos y asegurar la rapidez y eficiencia de todos los procesos para cumplir con sus plazos de rotación, permitiendo ofrecer productos nuevos en las tiendas cada dos semanas.

Precios: Los precios de Zara son asequibles y varían dependiendo de los países en función de los ingresos de la población, la imagen de la marca, el consumo y los costes que varían dependiendo del lugar. El país con los precios más bajos España, empatada con Portugal, debido a la cercanía de los centros de operaciones y a que en España se encuentra la sede

de la empresa. El coste de un vestido vaquero de la marca que en España encontramos por 39,95€ pasaría a costar el doble en países como Kuwait y Arabia Saudí con precios cercanos a los 75€, en Europa el precio medio de la prenda sería de 49,95€, siendo el país más caro para comprar en Zara Islandia con un precio de casi 60€, un 20% más cara que en España (Velayos, 2023).

Diseños: para elaborar los diseños de sus prendas Zara analiza minuciosamente las tendencias del mercado, cuenta con más de 200 diseñadores que se inspiran los diseños de marcas de lujo de las pasarelas que luego adaptan para un público con menor nivel adquisitivo, en palabras de un diseñador de Zara en una entrevista para Business insider “vamos a las ferias de París e Italia y luego echamos un vistazo a los libros y decidimos cuál es el buen contenido para nosotros” (Hanbury, 2019). También tienen en cuenta la información que obtienen en sus tiendas físicas y en la tienda online acerca de los productos que más han triunfado, de esta manera en la siguiente colección podrán elaborar productos similares y descartar los otros.

Distribución y venta: la logística para coordinar todos los procesos es clave para el funcionamiento del modelo de Zara y poder garantizar que los productos lleguen a las tiendas en el tiempo deseado. La empresa cuenta con una gran cantidad de centros dedicados a coordinar los distintos procesos, tan solo en España dispone de 12 divididos entre las distintas provincias españolas como los centros de Arteixo y Narón en Galicia o el de Meco en Madrid (Romera, 2023). Cabe destacar que se emplea el método *just in time* para mantener los costes bajos se fabrica solo el stock necesario, de manera que no haya acumulación de productos en los almacenes que abaraten los costes innecesariamente.

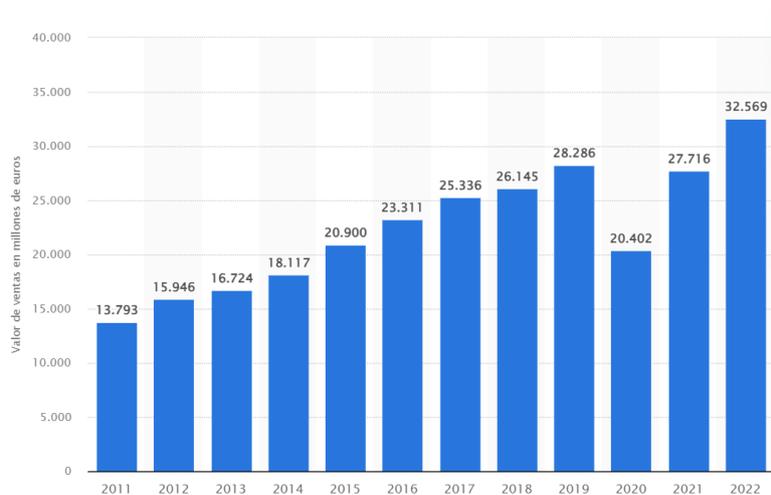
En cuanto a su Método de venta Zara emplea tanto tiendas físicas como tienda online. Sin embargo, en los últimos años con el aumento del comercio online vemos que Zara está decidiendo centrar sus esfuerzos en esta vía cerrando tiendas físicas como en 2020 que anunció que cerraría 1200 tiendas (La Sexta, 2020). En el caso de las tiendas físicas siempre se ubican en calles emblemáticas de las grandes ciudades como *Via del Corso* en Roma, *el Boulevard de la Madeleine* en París, la quinta avenida en Nueva York o el paseo de la Castellana en Madrid, intentando atraer a la gran afluencia de personas con

sus grandes escaparates. Además, cabe destacar que las tiendas de Zara se adaptan a las costumbres y a los clientes de cada lugar con productos distintos.

En cuanto a la venta online, en los últimos años se ha realizado una inversión de 1.000 millones de euros para potenciar su tienda online y de 1.700 millones para adaptar tecnológicamente las tiendas físicas (La sexta, 2020).

Respecto a sus ventas, podemos apreciar en el gráfico que aumentan año tras año con excepción de 2020 debido a la pandemia. Llegando a los 32.569 millones de euros en 2022.

Figura 12: Ventas de ZARA en millones de euros desde 2011 a 2022



Fuente: Statista

Relación con el cliente: Zara se dirige a todo tipo de consumidores, en sus tiendas podemos encontrar una zona destinada a niños, mujeres, hombres y jóvenes por lo que abarca todo el mercado. Además, para fidelizar al cliente tiene su aplicación móvil en la que puedes buscar si una prenda que se encuentra en la web o en la app se encuentra también en la tienda física para que la compres mediante su “*sistema de identificación por radiofrecuencia*”, mejorando la experiencia de compra del cliente, también para la conveniencia del cliente han añadido la posibilidad de obtener tu ticket de compra en el móvil.

Marketing: Zara no emplea mucho presupuesto en publicidad, se centran en identificar las tendencias y ofrecer productos que el consumidor desea. Su principal medio de marketing son sus propias prendas de ropa. Los consumidores ven una prenda que les gusta en el escaparate y deciden entrar, ven a una influencer como María Pombo o Dulceida luciendo la última colección y les incita a comprar.

Una vez analizada la empresa Zara podemos concluir este modelo es muy rentable y que las claves para este modelo son ofrecer ropa en tendencia a precios bajos en un corto periodo de tiempo, siendo necesario para ello limitar todos los costes incluyendo los de las materias primas, y contar una infraestructura sólida y una buena coordinación logística entre los procesos.

Análisis del modelo slow fashion

Slow fashion o en español moda lenta es un modelo que surge para abordar las problemáticas del modelo predominante *fast fashion*. Plantea una forma más consciente de consumo y más respetuosa con el medio ambiente. Las empresas que utilizan este modelo optan por producir prendas de mayor calidad, con mayor durabilidad, cuyo diseño no se basa en ninguna tendencia sino en un estilo atemporal.

Se utilizan materiales orgánicos o reciclados, y un proceso productivo ético con salarios más justos y mejores condiciones laborales. Esto, se traduce en más costes para la empresa y un precio más elevado para el consumidor.

LAAGAM

Se van a analizar los aspectos clave de Laagam como empresa referente del movimiento *slow fashion*. Laagam es una marca española de ropa femenina, con sede en Cataluña, creada en 2017 por la influencer de moda Inés Arroyo, junto con sus 2 socios, su hermano Diego Arroyo y su ahora marido Christian Badía. Su objetivo es proporcionar productos de lujo, sostenibles de forma accesible (Serra, 2023). En la actualidad ha ganado mucha popularidad y a vestido a celebridades famosas internacionalmente como Nathy Peluso, Rosalía y Anita. La filosofía de la marca se refleja en el propio nombre de la marca que

es una adaptación de la palabra sueca “lagom” que significa ni mucho ni poco enfatizando el equilibrio que la marca quiere aportar a la industria de la moda (Serra, 2023).

Aspectos clave:

Producción y diseño: Los diseños son atemporales y lanzan colecciones de forma flexible de acuerdo con la demanda. En cuanto a la producción se utiliza el modelo de producción bajo demanda, tratando de reducir su stock al mínimo, reduciendo costes y evitando la sobreproducción. Utiliza el método *guide store* que se basa en producir únicamente lo que ya ha vendido. De manera que el proceso de creación de su ropa es inverso primero las clientas efectúan su compra y después se elabora la prenda, el proceso desde que se efectúa la compra hasta que lo recibe la clienta es de 2 semanas (Serra, 2023). Para que este proceso se pueda realizar en dos semanas, diseñan todos sus productos en Barcelona, y las prendas se producen mayoritariamente en España incentivando la industria local y disminuyendo la huella de carbono al acortar la distancia de transporte de mercancías (Serra, 2023). Además, producir en España y en Europa asegura condiciones laborales justas en los talleres y salarios dignos, a diferencia de otras empresas que subcontratan sus procesos en países de Asia donde las legislaciones laborales son más laxas.

Materiales: Desde 2019 Laagam Utiliza para la producción de para todas sus prendas algodón orgánico, no utiliza químicos tóxicos para teñir su ropa, ni plásticos, además no testa sus productos en animales ni utiliza pieles para la confección de sus prendas, sino piel vegana. Por ello ha podido obtener el sello de marca vegetariana, respetuosa con los animales de PETA (People for the Ethical Treatment of Animals), una de las mayores organizaciones en defensa de los derechos de los animales (Serra, 2023).

En cuanto al embalaje de sus productos, en 2019 establecieron su compromiso de limitar al máximo el consumo de plata plástico para sus envíos y utilizar packaging reciclable (Serra, 2023).

Venta: Laagam vende principalmente online, aunque también en boutiques de moda; en 2018 abrió su primera tienda propia en Barcelona en el pasaje Marimon con el nombre The House of Laagam (García Morales, 2018). En la actualidad tiene presencia física en

10 países entre los que se encuentran Estados Unidos, Nueva Zelanda y Grecia, aunque no son tiendas propias. La mayoría de sus ventas siguen siendo online (Laagam, 2024).

Para promocionar la economía circular Laagam ofrece descuentos por donar o vender ropa de segunda mano en “Recovo” plataforma asociada a ellos (Laagam, 2024).

Marketing y relación con el cliente: Su lema es “buy better, wear more” (compra mejor, llévalo más) con él la fundadora, Inés Arroyo, pretende cambiar la forma en la que compramos moda, que el consumidor se aleje del consumismo compulsivo de prendas *low cost* y opten por prendas de mayor calidad (Laagam, 2024).

En cuanto a la relación con sus clientas, en palabras de Arroyo estas son las chicas dazzling: “mujeres con una personalidad magnética, inteligentes, femeninas, inconformistas y con ambición personal, que se apoyan entre sí para comerse el mundo. Mujeres que saben lo que quieren y trabajan duro para lograrlo” (Pedraza, 2024). Para transmitir estos valores y empoderar a su público la marca ha creado el podcast Ruido Dazz presentado por Inés Arroyo en el que distintas mujeres transmiten su historia inspiradora (Laagam, 2024). Además, en su página web Laagam deja claro que esta es una empresa de mujeres creada para mujeres, y aseguran en su página web que el 92% del equipo son mujeres (Gijón, 2022).

Figura 13: Autodescripción de la marca Laagam

LAAGAM

WE'RE LAAGAM. A BRAND BASED IN BARCELONA FOUNDED IN 2017 BY INÉS ARROYO. WE'RE ANYTHING BUT REGULAR. WE DESIGN BOLD FASHION FOR DAZZLING PEOPLE. TO INSPIRE WOMEN TO TAKE THE WORLD BY STORM.

WE CRAFT ATTAINABLE UNIQUE PIECES OF DARING COUTURE FOR YOUR EVERYDAY SPECIAL OCCASIONS. BOOSTING SELF-ESTEEMS. DEMOCRATIZED LUXURY TO INSPIRE WOMEN TO TAKE THE WORLD BY STORM. MAXIMALIST AT ITS BEST, EACH PIECE IS DESIGNED AND HANDMADE IN SPAIN.

FROM BARCELONA TO THE WORLD.

Fuente: Laagam

En cuanto a la comunicación con sus clientas, la marca empezó consultándolas en grupos de whatsapp e Instagram acerca de sus preferencias, la fundadora explica que este proceso de co-creación les permite a sus clientas formar parte del diseño y a ellos crear de acuerdo a sus gustos. En la actualidad debido a la expansión de la marca utilizan twitch para crear una especie de pasarela virtual y obtener feedback de los diseños.

Sostenibilidad: respecto a la sostenibilidad Laagam sigue el enfoque “good for the planet, good for you” (lo que es bueno para el planeta es bueno para ti), de acuerdo con sus cifras de 2021 analizando su método de producción bajo demanda y de cercanía en ese año habían conseguido reducir en 6720 kg las emisiones de CO2 y el agua empleada en 7000 millones de litros. Además, gracias a la producción bajo demanda calculan que se han producido casi 3000 prendas menos hubieran acabado en el vertedero. (Laagam, 2021)

En conclusión, esta marca es pionera en su modelo de negocio de proximidad, sostenible y bajo demanda, sin embargo, debido a estas características se enfrenta al gran desafío de continuar creciendo y escalar el negocio manteniendo sus principios sostenibles y éticos.

Comparación de ambos modelos

	Fast Fashion	Slow Fashion
Enfoque	Producción masiva y rápida para responder a las últimas tendencias de moda. Objetivo maximizar los beneficios y crecer	Producción ética de productos de calidad atemporales. Enfoque en la sostenibilidad. Prioriza salarios justos y ética en el trabajo frente a los beneficios
Tamaño empresas	Grandes compañías multinacionales que se benefician de economías de escala	Pequeñas y medianas compañías mayoritariamente, aunque también hay empresas grandes
Materias	Fibras sintéticas como el nylon y el poliéster a base de petróleo. Tintes con productos químicos y más metales como el cobre.	Fibras orgánicas, biodegradables, tintes naturales, materiales reciclados y locales.
Producción	A gran escala, corta duración, bajo coste, a menudo subcontratando en países con condiciones laborales	Limitada, proceso más largo. a menudo producción local y artesana.

	flexibles y mano de obra barata.	
Calidad y precio	Calidad variable dependiendo de la empresa, pero frecuentemente baja, pensados con una durabilidad muy limitada y materiales baratos de baja calidad para ofrecer precios bajos	Calidad alta, son productos con mucha durabilidad y se emplean materiales de buena calidad y con un proceso sostenible lo que eleva el coste final para los consumidores
Ciclo de vida del producto	Corto, productos en base a las últimas tendencias y con colecciones frecuentes fomentando el exceso de consumo y el desecho rápido de la ropa.	Largo, productos que no siguen tendencias, sino que son atemporales y con mayor durabilidad. No se fomenta el consumo sino la compra consciente y el minimalismo
Condiciones laborales	Producción en países del tercer mundo con derechos laborales muy limitados y salarios muy bajos	Trabajadores locales, salarios dignos, condiciones laborales justas
Impacto ambiental	Gran impacto negativo, debido a la gran cantidad de desechos que genera, emisiones de CO2 y contaminación en las aguas.	Bajo impacto ambiental, ya que emplean prácticas sostenibles y siguen un proceso de producción respetuoso con el medioambiente con materiales naturales.
Sostenibilidad	Poco enfoque de cara a la sostenibilidad debido a la forma de producción; aunque en los últimos años algunas empresas están implantando nuevas políticas de sostenibilidad.	Principal enfoque del modelo de negocio. Los aspectos medioambientales y sociales son prioridad
Clientes	Buscan productos en tendencia a precios asequibles, prefieren inmediatez y variedad a calidad.	Concienciados con el medio ambiente y las condiciones laborales de las empresas en las que compran. Están dispuestos a pagar más por una prenda duradera de mayor calidad y sostenible
Marcas	Zara, H&M, Primark	Laagam, Reformation, Patagonia

Fuente: elaboración propia a partir de *fast fashion vs slow fashion* (Aishawaiya, 2019) y *Evolución y tendencias en la moda (fast fashion vs slow fashion)* (Laiseca, 2023)

El enfoque del fast fashion con una producción y consumo acelerados, precios bajos y una gran adaptabilidad a las tendencias, contrasta considerablemente con el del slow

fashion, que aboga por el consumo consciente, la sostenibilidad desde las materias primas hasta la producción y los productos de calidad con precios más elevados.

Por tanto, cambiar de un modelo a otro implicaría una revisión completa de la cadena de suministro, la estrategia de producción, el enfoque de marketing y, fundamentalmente, la filosofía de la marca lo cual requeriría una inversión significativa; un cambio tan drástico podría comprometer la viabilidad de la empresa.

Teniendo lo anterior en cuenta, podemos concluir que la respuesta para la sostenibilidad no reside en un cambio de un modelo pues esto resultaría extremadamente difícil teniendo en cuenta que las características y aspectos clave de uno se oponen a los del otro; desde la forma de producción hasta el segmento al que se dirigen.

Iniciativas de transición sostenible

Una vez analizados ambos modelos vamos a ver algunas iniciativas sostenibles empleadas por las empresas.

Borow

Borow es una start-up española fundada en 2021 por las hermanas Joanna y Eva Chen, para ofrecer una alternativa real y justa con el medioambiente para las amantes de la moda (Borow). Con esta empresa pretenden “promover el poder disfrutar de la moda y alquilar el look perfecto para cada ocasión sin la necesidad de acumular más prendas en nuestros armarios” según su Joana Chen para Vanity Fair (Hernández, 2023)

Borow es una plataforma online de moda circular en la que los usuarios pueden alquilar durante distintos periodos de tiempo prendas de ropa y accesorios de marcas exclusivas. Pretenden ofrecer las tendencias de las pasarelas de una forma más sostenible, para ello no deciden crear una marca que utiliza procesos y materiales respetuosos con el medio ambiente, ya que comprar de una marca internacional por muy ecológica que sea genera una gran huella de carbono (Borow). En vez de esto, deciden ofrecer todo tipo de prendas, ecológicas o no, pero de buena calidad y con gran durabilidad, mediante el sistema del alquiler en vez de la compra, alargando el ciclo de vida de las prendas, reduciendo el consumo y promocionando la moda circular.

El proceso para el alquiler es el siguiente; el cliente entra en la plataforma online para ver la selección de prendas disponibles, cuando encuentra algo que quiere puede realizar una reserva hasta cuatro meses antes del evento para el que la quiera la, además puede cancelar la reserva con 15 días de antelación sin coste. La prenda se puede alquilar por 4, 6, 9 o 10 día y se enviará en una caja de cartón 100% reciclado y reciclable a la dirección establecida, transcurrido el tiempo del alquiler se recogerá en la dirección y pasará al servicio de tintorería para el lavado con productos ecológicos y en frío para preservar las prendas lo máximo posible y se realizarán pequeños arreglos de desperfectos. Después de esto volverá a estar disponible para un nuevo alquiler.

La plataforma online opera en España y Portugal y cuentan con una tienda física en Madrid, en la que las clientas se pueden probar las prendas antes de alquilarlas.

Recientemente, en 2023 además han añadido un servicio de venta de ropa de segunda mano, Borow Forever.

Esta empresa lleva tan solo unos años en el mercado, pero está ganando mucha popularidad entre las jóvenes; ya una de las marcas más reconocidas en España de moda circular, y ha vestido a distintas personalidades importantes, entre ellas la Infanta Sofía que alquiló uno de sus vestidos para un evento oficial (Hernández, 2023)

Patagonia

Patagonia actualmente es una de las compañías más grandes de ropa para el aire libre y es la empresa más sostenible de acuerdo con el último informe del GlobeSca-Sustainability Survey de 2023 (Expok, 2023).

La historia de Patagonia comienza con su fundador Yvon Chouinard, un ambientalista y escalador que comenzó a comercializar material para este deporte en los años 50, su alta calidad le convirtió en el líder del sector para los años 70 y decidió expandir el negocio a la ropa para escalada y otras actividades al aire libre; por ello en 1973 nace Patagonia.

La sostenibilidad y el respeto al medio ambiente ha formado parte de la marca desde sus inicios, desde 1985 llevan a cabo la iniciativa “1% for the planet” que consiste en donar el 1% de sus ventas a la preservación del medio ambiente, por esta iniciativa ya se han donado más de 100.000 millones de dólares (Patagonia).

En cuanto a los materiales de su ropa, en 1996 se tomó la decisión de cambiar todo su algodón convencional por algodón orgánico, lo cual para la época era una decisión sin precedentes pues supondría arriesgar el 25% de las ventas anuales dado que el algodón orgánico suponía 3 veces el coste del normal. Se tomó esta decisión debido a que el fundador llevó a cabo un estudio acerca de la gran cantidad de litros de agua que se utiliza para producir algodón y las consecuencias negativas para los agricultores debido a los productos químicos con los que tratan. Poco después, implantaron otra iniciativa para emplear botellas recicladas para el revestimiento de las chaquetas, y desde 2021 se ha conseguido aprovechar 1.419 toneladas de residuos de plástico al transformarlos en distintos productos (Freeman, 2019).

Estas iniciativas continúan en la actualidad, y a estas se suman otras muchas, una de ellas es el programa Worn-wear que lanzaron en 2013. Su objetivo es extender la vida útil de los productos, promocionando la reutilización, reparación y reciclaje de la ropa y otros equipos. Mediante este programa se incentiva a vender los productos que ya no se utilizan

y a comprar de segunda mano para darles una segunda vida. En cuanto a la reparación tienen servicios gratuitos de reparación o a muy bajo precio, por ello desde mayo de 2022 a mayo de 2023 han reparado 83.794 prendas en su centro de reparaciones en Nevada.

También son líderes en el trato a sus empleados, han llevado a cabo iniciativas para garantizar el buen cuidado de los hijos de sus trabajadores, desde 1984 tienen el programa On-Site Childcare que permite que los niños reciban cuidado de calidad en el lugar de trabajo de sus padres. Además, garantizan la baja de paternidad pagada para padres y madres; debido a esto pueden tener una tasa de retorno del 100% de las madres tras tener hijos y además, ofrecen la cobertura del 100% de los planes de salud para toda la familia (Freeman, 2019).

En cuanto a la satisfacción de los trabajadores un 90% de los trabajadores considera que Patagonia es un lugar de trabajo óptimo. Para ayudar a sus trabajadores a relajarse tienen la política “Let my people go surfing” que les permite alejarse de su lugar de trabajo para distintas actividades y llegar antes a casa con un horario flexible. Debido a esto ha ganado los premios Great Place at Work varios años consecutivos (Freeman, 2019).

H&M “Close the Loop”

H&M, una marca tradicionalmente asociada con el modelo *fast fashion* lleva desde los últimos años impulsando iniciativas sostenibles. En su página web encontramos un apartado acerca de la sostenibilidad en el que enseña como reparar tu ropa y como cuidarla adecuadamente para que dure cuanto más tiempo.

En cuanto a los materiales, aseguran que el 50% de sus productos se producen con materiales reciclados; utilizan lana, poliéster y poliamida reciclados para la elaboración de sus prendas. También utilizan materiales respetuosos con el medio ambiente como por ejemplo el lino que es natural y duradero y utiliza menos recursos naturales que el algodón, y el Lyocel, otra alternativa al algodón que se obtiene a partir de celulosa vegetal y con una textura similar, pero que utiliza mucha menos agua para obtenerse (H&M). Tienen como objetivo utilizar únicamente materiales sostenibles o reciclados para 2030 y ya lo han conseguido en algunos tejidos como el algodón que es 100% reciclado.

En cuanto a la economía circular, la marca implantó en 2013 su programa de recolección de ropa “close the loop” que continúa en funcionamiento hoy en día, además, aseguran

que es la campaña de recogida de ropa más grande del mundo. Consiste en depositar la ropa o textil que no utilices, de cualquier marca, en un lugar designado de las tiendas H&M, el cliente recibirá un cupón de descuento de acuerdo al peso de lo que haya entregado. Los textiles entregados serán clasificados en 3 categorías dependiendo del estado de estos, se venderá la ropa de segunda mano en buen estado, se reutilizará convirtiéndola en otros productos o por último, se reciclará aprovechando sus fibras, para mejorar este proceso en 2021 colaboraron con WIRED y crearon una máquina llamada Looop que transformaba prendas viejas en prendas nuevas en muy poco tiempo. También, en 2019 lanzaron un servicio de alquiler, aunque ha tenido poco alcance pues solo existe en una tienda de Estocolmo. (H&M)

Ha lanzado pequeñas colecciones como la colección “conscious exclusive” en la que se emplean exclusivamente fibras naturales y materiales responsables. Sin embargo, se le critica que no extienda los estándares de estas pequeñas colecciones a todos sus productos.

H&M además ha hecho varias colaboraciones con empresas y fundaciones para apoyar iniciativas como “Make Fashion Circular”, ha firmado el compromiso 2020 de la Agenda de la Moda Global, y también formó parte de la iniciativa de la Fundación Ellen MacArthur para una Nueva Economía del plástico que abogaba por eliminar los envoltorios de plástico innecesarios, por ello se comprometieron a que todos sus pedidos online se entregasen en paquetes de papel para finales de 2022 (H&M)

Pese a que todo lo anterior es muy positivo de cara a la sostenibilidad, cabe destacar que sigue produciendo en países con condiciones laborales cuestionables como China y Bangladesh, donde subcontratan distintas actividades, de forma que no pueden asegurar que se cumplan las condiciones adecuadas. Además, en los últimos años se les ha acusado *greenwashing*, de maquillar sus resultados de sostenibilidad y de no revelar cuánto porcentaje de la ropa recogida se recicla realmente (Cosh!, 2023)

Zara “Pre-Owned”

Otra de las empresas de *fast fashion* que está incorporando la sostenibilidad en su negocio es Zara que a finales de 2023 lanzó Zara Pre-Owned, y comenzó a operar el 12 de diciembre del mismo año. Como dice su propia página web su objetivo es extender la vida útil de las prendas y promover la economía circular. En la página web de la marca

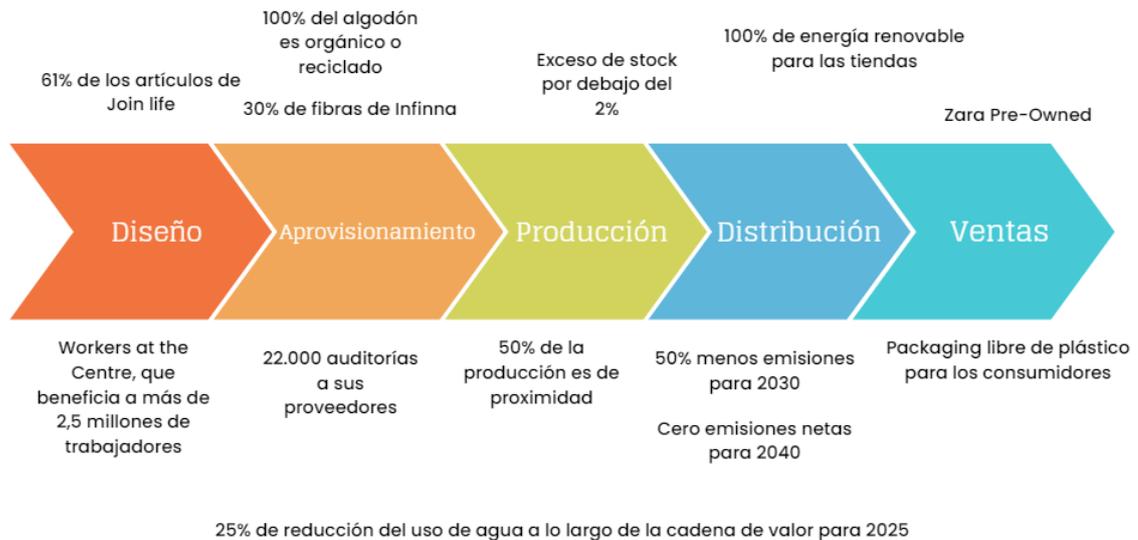
podemos encontrar un apartado dedicado a Zara Pre-Owned dividido en 4 apartados. el primero es explica la motivación tras la iniciativa y los otros explican los servicios que se ofrecen, por el momento solo está disponible en España tanto en tiendas físicas como online. El primer apartado está dedicado a las reparaciones y arreglos pues “las prendas más sostenibles son las que ya tienes” (Zara). El segundo apartado está dedicado a su tienda de segunda mano. Para poner a la venta un artículo es necesario crear una cuenta seguir un proceso muy simple: escanear con la cámara del móvil el código de barras de la etiqueta de la prenda o haciéndole una foto a la prenda, una vez escaneado el código aparecerá la imagen y descripción del producto que le corresponde por el código de barras; después se deberán rellenar datos sobre la prenda como la talla, el estado y el precio al que se quiere vender y proporcionar algunas fotos del producto. En caso de querer comprar un producto de segunda mano la web funciona exactamente igual que es la de Zara normal con la diferencia de que los precios son más bajos y aparecen fotos del producto concreto para verificar el estado del mismo, una vez efectuada la compra se enviará el producto a tu casa como cualquier otro producto de Zara.

El último apartado de la web está dedicado a donaciones, como parte de su compromiso social. Se puede donar tanto en tienda como online, en el caso de la tienda física el proceso es muy simple llevar toda la ropa o productos que se quieran donar en una bolsa y se deposita en los contenedores habilitados en las tiendas. En el caso de entrega online se realiza una solicitud para que manden a un transportista en la dirección que hayas establecido en 24-48 horas y el servicio tiene un coste de 1,95 euros. Las prendas serán donadas a las organizaciones sin ánimo de lucro con las que colabora. (Zara)

Además, han añadido un apartado dedicado al buen cuidado de la ropa con el objetivo de evitar en la medida de lo posible que las prendas se desgasten o se rompan, alargando de nuevo la vida de los productos.

Zara lleva adoptando distintas medidas orientadas a la sostenibilidad en las distintas etapas de su cadena de valor, como queda expuesto en la figura 14.

Figura 14: Medidas sostenibles a lo largo de la cadena de valor de Zara



Fuente: elaboración propia

Algunas de las medidas más destacables son:

En relación al diseño y aprovisionamiento, en 2016 se lanzó la colección “Join Life” que empleaba procesos de producción menos contaminantes y materiales sostenibles como el algodón orgánico, lyocell y poliéster reciclado. El uso de materiales sostenibles ha aumentado con los años y en algunos materiales como el algodón ya se emplea un 100% del mismo orgánico o reciclado, además Zara anunció en 2019 su compromiso de utilizar únicamente lino y poliéster sostenible para 2025. Además, realiza anualmente más de 22.000 auditorías a sus proveedores y fabricantes para garantizar la trazabilidad de las materias primas y de todos los procesos de la cadena de valor, además son pioneros en el uso de Infinna, una fibra natural obtenida a partir de residuos e invierten en distintas start-ups orientadas a crear nuevas tecnologías en materia de reciclaje como la empresa CIRC (Zara).

En cuanto a la producción, en 2012 como parte de una campaña en colaboración con Greenpeace se comprometió a eliminar los perfluorocarburos (PFC) para 2015 y todos los vertidos de productos químicos peligrosos de todos los procesos de la cadena de suministro y productos para 2020 (Greenpeace, 2012)

En lo que a la distribución se refiere, Zara produce al menos el 50% de sus productos entre España, Portugal y Marruecos, cerca de su sede, España, esta proximidad reduce notablemente su huella de carbono, además trata de optimizar sus rutas para reducir sus emisiones de CO2 y emplea el transporte marítimo, menos contaminante que el aéreo.

En cuanto a las ventas, en 2007 Zara inició su programa para tener tiendas ecoeficientes, en 2019 se propusieron que todas las tiendas empleasen un 80% de energías renovables para 2025, actualmente todas las tiendas emplean energías renovables. En 2020 anunció que sus envíos online tendrían packaging libre de plástico empleando cartón reciclado entre otros.

Estas iniciativas sostenibles implican costes adicionales y una gran inversión para adaptarse a nuevos materiales y procesos, sin embargo, los resultados económicos de Zara continúan mejorando año tras año, el grupo Inditex publicó el 13 de marzo los resultados del año 2023 con unas ventas de 35.947 millones, un 10,4% más que el año anterior y un beneficio neto de 5.381 millones de euros que supone un incremento del 30,3% respecto al año anterior, dentro de estos resultados más del 70% de las ventas se debe a la marca Zara. (Inditex, 2024) por lo que sus iniciativas sostenibles no han comprometido sus ingresos.

Conclusiones

La transición hacia una industria de la moda más sostenible representa un desafío complejo y multifacético que abarca consideraciones éticas, sociales, económicas y medioambientales. Tras un análisis detallado de distintos aspectos de la industria de la moda como sus fuerza competitivas, modelos de negocio e iniciativas sostenibles entre otros se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Del **análisis de la evolución histórica de la industria de la moda** obtenemos las siguientes conclusiones:

La vestimenta siempre ha tenido una gran importancia, desde los inicios de ser humano con su función primigenia de protección y abrigo hasta el complejo sistema de tendencias de la actualidad. A lo largo de la historia la moda ha evolucionado para satisfacer distintas necesidades y expresar distintas características, reflejando los avances tecnológicos y cambios estéticos; pero también ha servido como un complejo indicador de los cambios socioculturales, económicos y políticos a lo largo de la historia. Por ello, la industria de la moda, tal y como la conocemos hoy, es el resultado de siglos de evolución y adaptación, donde cada prenda narra una historia de identidad, pertenencia y expresión; y a medida que avanzamos en nuestra historia la industria seguirá reflejando y modelando la identidad humana.

Del **análisis de la industria** de la moda llegamos a estas conclusiones:

- En el análisis externo del entorno general se analizaron los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, medioambientales y legales que pueden suponer una amenaza u oportunidad para las empresas de la industria. Concluimos de este apartado que la industria enfrenta grandes amenazas, las más importantes son la inflación que reduce el consumo y encarece los costes de producción de las empresas, la inestabilidad geopolítica, debido a varios conflictos, ya que puede llevar a interrupciones en la cadena de valor y la volatilidad de los mercados en especial el financiero en el que ya han aumentado los tipos de interés aumentando los costes de financiación.

En cuanto a las oportunidades, las principales son los avances tecnológicos mediante los cuales las empresas pueden diferenciarse y obtener ventajas

competitivas, el aumento del tiempo online, que supone un nuevo canal de venta y comunicación con menos costes fijos que en el modelo tradicional y la innovación sostenible pues es un sector emergente en el que hay menos competidores, aunque implica más costes.

- Del análisis externo del entorno específico, empleando el modelo PORTER, podemos concluir que la moda es una industria desafiante en la que existe una gran rivalidad debido al gran número de empresas que compiten por la cuota de mercado y los consumidores tienen un gran poder de negociación gracias a la inmensa variedad de opciones e información que tienen a su disposición. Por otro lado, las barreras de entrada son bajas menos para el modelo *fast fashion* que requiere mucha inversión en logística y sistemas de información para garantizar la rapidez de todos los procesos, el poder de negociación es muy bajo debido a la gran cantidad de ellos que hay en el mercado y la amenaza de productos sustitutivos es baja pues los modelos alternativos a la industria de la moda son muy minoritarios aunque van ganando popularidad. Tanto las empresas que quieren entrar en esta industria como las que ya están en ella deberán tomar distintas estrategias como la diferenciación de sus productos que genere un valor diferencial para el consumidor o enfocarse en segmentos emergentes menos saturados como el de la moda sostenible.

Del análisis de la **necesidad de transición sostenible** llegamos a estas conclusiones:

El impacto negativo de la industria de la moda es muy significativo desde sus efectos ambientales; contaminación del aire y de las aguas, uso intensivo de recursos naturales y la gran cantidad de residuos que genera, hasta las condiciones laborales en ocasiones cuestionables. Esta situación no es sostenible a largo plazo, por tanto, a pesar de que recientemente ha aumentado la concienciación sobre estos problemas por parte de los consumidores y de que se han implementado distintas iniciativas legislativas para mitigar el impacto negativo, la transformación real hacia prácticas sostenibles y éticas requiere un compromiso conjunto y profundo de todos los actores involucrados con especial énfasis en las empresas que deben adoptar iniciativas encaminadas a la transición sostenible.

Del **análisis y comparación de los modelos fast fashion y slow fashion** obtenemos las siguientes conclusiones:

La solución a la problemática de la sostenibilidad no reside en un cambio de un modelo a otro pues este cambio sería imposible dado que ambos modelos se oponen en todos sus factores clave como su enfoque, segmento de consumidores, y prácticas empresariales.

En cuanto a su enfoque el *fast fashion* se caracteriza por la producción acelerada y masiva de bajo coste comprometiendo calidad y sin tener demasiada consideración por su impacto ambiental, mientras que el *slow fashion* produce conscientemente y de forma sostenible prendas de buena calidad con una alta durabilidad lo que implica mayores costes.

En cuanto a los consumidores, los de *fast fashion* buscan productos en tendencia a precios accesibles; al contrario que los de *slow fashion* que buscan piezas de mayor calidad, atemporales y que se hayan producido de forma ética y sostenible, por lo que están dispuestos a pagar más.

Por último, en cuanto a las prácticas empresariales, el modelo *fast fashion* emplea una cadena de valor optimizada para minimizar los tiempos y costes y se beneficia de economías de escala por lo que es vital la producción de muchas unidades, el *slow fashion* produce en menores cantidades de forma más lenta y empleando materiales sostenibles. Adaptarse al *slow fashion* supondría cambiar drásticamente todos los aspectos de la cadena de valor desde el diseño, pasando por la producción, logística y marketing hasta la venta.

Por último, del **análisis de las iniciativas sostenibles de empresas de la industria** concluimos lo siguiente:

Se han analizado distintas iniciativas sostenibles: algunas empresas de *slow fashion* o sostenibles como Borow una empresa cuyo modelo se basa en la economía circular, ofreciendo la alternativa del alquiler a las amantes de la moda de manera que pueden seguir expresándose mediante la ropa sin comprometer el bienestar del medioambiente y Patagonia, una empresa con la sostenibilidad en el centro que lleva siendo líder y modelo en este ámbito desde los años 70 con distintas iniciativas desde materiales reciclados y programas de reparación de ropa para extender su ciclo de vida.

También se han analizado las iniciativas sostenibles de empresas de *fast fashion* como H&M y Zara.; H&M con su programa “close the loop” por el que se recogen miles de

toneladas de ropa para evitar que acaben en el vertedero y Zara con todas las iniciativas a lo largo de su cadena de valor y su nueva área de negocio de ropa de segunda mano Zara “Pre-Owned” además se ha analizado la rentabilidad de Zara a lo largo de los años para determinar si sus iniciativas sostenibles han comprometido sus resultados. Dado que Zara continúa mejorando año tras año todos sus resultados después de haber implementado estas medidas se ha llegado a la conclusión de que la sostenibilidad no ha comprometido su rentabilidad.

Teniendo todo lo anterior en cuenta se ha llegado a la conclusión final del trabajo: La situación actual de la industria de la moda es insostenible a largo plazo. Sin embargo, aunque la alternativa de pasar del modelo más contaminante, *fast fashion* al *slow fashion* más ecológico parece una solución idílica, en la práctica, tal cambio radical presenta obstáculos insuperables debido a las estructuras de producción de las empresas, sus prácticas y el nivel de consumo de la industria. Por tanto, la solución no radica en el cambio de un modelo a otro, sino en que las empresas integren iniciativas sostenibles dentro del modelo *fast fashion* lo que les permitiría llegar a un equilibrio en el que mantengan su eficiencia y rentabilidad mitigando su impacto negativo.

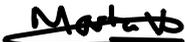
Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

Por la presente, yo, Marta Vela Estévez, estudiante de e3 de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado " De fast fashion a slow fashion: estrategias de transición hacia una industria de la moda más sostenible", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
3. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

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

Fecha: 20/03/2024

Firma: 

Referencias bibliográficas

Aishwariya, S. (2019). Fast Fashion vs Slow Fashion. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/340273377_Fast_Fashion_vs_Slow_Fashion

Alonso, J. F. (2023, 3 noviembre). Guerra Israel - Hamás: qué países apoyan y cuáles condenan la respuesta militar a los ataques del grupo islamista (y cómo se posicionan los de América Latina). *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/articles/crg1gg7vxm3o#:~:text=respaldo%20de%20EE.-.UU.,como%20Hungr%C3%ADa%20o%20Rep%C3%BAblica%20Checa.>

Amed, I., André, S., Balchandani, A., Berg, A., and Rölkens, F. (2022) The State of Fashion 2023: Holding onto growth as global clouds gather. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion#/>

Amnistía Internacional. (s. f.). *Crisis en Gaza e Israel*. <https://www.es.amnesty.org/en-que-estamos/campanas/crisis-en-gaza-e-israel/>

Amnistía Internacional. (2024, 21 febrero). Declaración de transparencia sobre la Ley de Esclavitud Moderna de Reino Unido - Amnistía Internacional. <https://www.amnesty.org/es/about-us/modern-slavery-act-transparency-statement/>

Arteaga, S. (2019, 1 octubre). Levi's y Google lanzan dos nuevas chaquetas inteligentes. *Computer Hoy*. <https://computerhoy.com/noticias/life/levis-google-lanzan-dos-nuevas-chaquetas-inteligentes-502003>

Bacos, J. (2015). Fast fashion. Oliver Wyman. <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2015/nov/the-oliver-wyman-retail-journal-vol--4/operations/fast-fashion.html>

BBC News. (2019, septiembre 3). Guerra comercial entre Estados Unidos y China: ¿cómo afecta a las industrias tecnológicas de ambos países? *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49551605>

Blanco Grigelmo, C. (2023, 2 enero). La otra cara de la industria textil: “Me sangraban los dedos, pero me obligaban a seguir trabajando”. *El País*. <https://elpais.com/planeta-futuro/2023-01-02/la-otra-cara-de-la-industria-textil-me-sangraban-los-dedos-pero-me-obligaban-a-seguir-trabajando.html>

Borow - *Sustainability* - (2023, 17 agosto). Borow. <https://borow.es/sustainability/>

Brewer, M. K. (2019). Slow Fashion in a Fast Fashion World: Promoting Sustainability and Responsibility. *Laws* 8,24. <https://www.mdpi.com/2075-471X/8/4/24>

Calvo Roy, J. M. (1996, 6 junio). Acusan a Nike de fabricar calzado de lujo explotando a niños de 11 años. *El País*. https://elpais.com/diario/1996/06/07/sociedad/834098402_850215.html

Carrero, L. (2024, 9 febrero). Crecimiento y estadísticas del eCommerce (2024). *Stackscale*. <https://www.stackscale.com/es/blog/crecimiento-estadisticas-ecommerce/>

Charpail M. (2022). *Moda y medio ambiente - SustainYourStyle*. . *SustainYourStyle*. <https://es.sustainyourstyle.org/en/whats-wrong-with-the-fashion-industry>

Chasmar, J. (2021, 1 diciembre). Black Lives Matter calls for month-long boycott of ‘white companies’. *Fox Business*. <https://www.foxbusiness.com/politics/black-lives-matter-boycott-white-companies>

Civieta, Ó. F. (2022, 19 julio). *Así afectaría a cada país de Europa un cierre total del gas ruso*. *Business Insider España*. <https://www.businessinsider.es/afectaria-cada-pais-europa-cierre-total-gas-ruso-1095991>

Comisión Europea. (s. f.). Sanciones de la UE contra Rusia como consecuencia de la invasión de Ucrania. Solidaridad de la Unión Con Ucrania. https://eu-solidarity-ukraine.ec.europa.eu/eu-sanctions-against-russia-following-invasion-ukraine_es

Consejo Europeo. (s. F.) *Cómo la invasión rusa de Ucrania ha agravado la crisis alimentaria mundial*. *European Council*. <https://www.consilium.europa.eu/es/infographics/how-the-russian-invasion-of-ukraine-has-further-aggravated-the-global-food-crisis/>

COSH! (2024, 11 marzo). El lavado verde de H&M: «El escándalo de los residuos textiles». . . <https://cosh.eco/es/articulos/unravelling-the-illusion-h-amp-ms-close-the-loop-textile-waste-initiative-a-greenwash>

Early, C. (2023). Analysis: Shein vows to cut clothing waste, but can the ultra-fast fashion brand really change its spots? *Reuters*. <https://www.reuters.com/sustainability/sustainable-finance-reporting/analysis-shein-vows-cut-clothing-waste-can-ultra-fast-fashion-brand-really-2023-09-18/>

ElDiario. (s. f.) Bangladesh se compromete a pagar a las víctimas. elDiario.es. https://www.eldiario.es/economia/inditex-mango-el-corte-ingles-ropa-limpia-rana-plaza-bangladesh_1_4986623.html

El Mundo (2023, 19 agosto). El número de soldados muertos o heridos en la guerra de Ucrania se acerca a los 500.000, según EEUU. *ELMUNDO*. <https://www.elmundo.es/internacional/2023/08/19/64e0fcf821efa037688b45b7.html>

El País (2023, 23 junio). Hacia una moda circular y más sostenible: cómo se prepara Europa para alcanzar la neutralidad climática en la industria textil. El País. <https://elpais.com/smoda/branded/moda-futuro-y-accion/hacia-una-moda-circular-y-mas-sostenible-como-se-prepara-europa-para-alcanzar-la-neutralidad-climatica-en-la-industria-textil.html>

Estripeau, R., Krueger, F., Vitrani, J., Willersdorf, S., Marteau, P., Moizant, F., & Gasc, M. (2022). What an accelerating secondhand market means for fashion brands and retailers. BCG Global. <https://www.bcg.com/publications/2022/the-impact-of-secondhand-market-on-fashion-retailers>

Expok. (2023, 5 julio). *Patagonia es la más sostenible del mundo. Aquí el top 5*. ExpokNews. <https://www.expoknews.com/patagonia-es-la-mas-sostenible-del-mundo-aqui-el-top-5/>

Faraldo Jarillo, J.M. (2024, 24 febrero). La guerra de Rusia y Ucrania explicada de forma sencilla. *www.nationalgeographic.com.es*. https://www.nationalgeographic.com.es/mundo-ng/guerra-entre-rusia-y-ucrania-conflicto-explicado-manera-sencilla_17909

Fashion Revolution Spain (s. f.). Fashion Revolution. Recuperado de <http://fashionrevolution.org/country/spain/>

Feás, E. (2023, 5 diciembre). *Los efectos económicos y geopolíticos de la guerra de Gaza*. Real Instituto Elcano. <https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/los-efectos-economicos-y-geopoliticos-de-la-guerra-de-gaza/>

Freeman. (2019, 5 abril). Patagonia: La historia de una marca que busca salvar el mundo - Freeman Outdoors. (2019, 5 abril). Freeman Outdoors. <https://freeman.la/patagonia-la-historia-de-una-marca-que-busca-salvar-el-mundo/>

Fromant, E. (2022, 29 septiembre). Realidad Aumentada en Moda | ¡Prueba el Futuro! | Luxiders. Luxiders Magazine - Sustainable Fashion - Eco Design - Healthy Lifestyle. <https://luxiders.com/es/realidad-aumentada-en-moda/>

Fundación Aquae. (2022, 2 abril). «Zero Waste»: qué es y en qué consiste - Fundación Aquae. <https://www.fundacionaquae.org/zero-waste-que-es/>

Gamez, M. J. (2022, 24 mayo). Objetivos y metas de desarrollo sostenible - Desarrollo Sostenible. Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Gijón, C. (2022, 26 junio). *Las redes sociales han hablado: estas son las dos firmas españolas preferidas de las influencers para este verano.* Marie Claire. <https://www.marie-claire.es/moda/50841.html>

Godoy, M. (2024, 9 enero). Las ventas anuales de Shein son superiores a los 30.000 millones. *Business Insider España.* <https://www.businessinsider.es/ventas-anuales-shein-son-superiores-30000-millones-1355259>

Greenpeace. (s. f.). *Efectos del cambio climático | Greenpeace España.* Greenpeace España. <https://es.greenpeace.org/es/trabajamos-en/cambio-climatico/asi-afecta-el-cambio-climatico/efectos-del-cambio-climatico-en-el-medio-ambiente/>

Greenpeace. (2012, 29 noviembre). People! Zara commits to go toxic-free - Greenpeace International. <https://www.greenpeace.org/international/story/7554/people-zara-commits-to-go-toxic-free/>

Guinebault, M. (s. f.). Fashion Transparency Index: ¿se han estancado los esfuerzos de las marcas? *FashionNetwork.com.* <https://es.fashionnetwork.com/news/Fashion-transparency-index-se-han-estancado-los-esfuerzos-de-las-marcas-,1538446.html>

Guinebault, M. (s. f.). *Las marcas que nunca respondieron a las acusaciones de trabajos forzados de los uigures.* FashionNetwork.com. <https://pe.fashionnetwork.com/news/Las-marcas-que-nunca-respondieron-a-las-acusaciones-de-trabajos-forzados-de-los-uigures,1396101.html>

Hanbury, M. (2019, 2 marzo). Los trucos de Zara para ir siempre un paso por delante en la moda. *Business Insider España.* <https://www.businessinsider.es/trucos-zara-ir-siempre-paso-delante-moda-324581>

Harris K., O'Keeffe D., Crane J. & Heinrich J. (2024, 28 febrero). *Global Recession Watch: the latest data*. Bain. <https://www.bain.com/insights/global-recession-watch-latest-data-snap-chart/>

Hartline, N.L., Bruce, N.J., Karba S.N., Ruff, E.O., Sonar, S.U., and Holden, P.A. (2016) Microfiber Masses Recovered from Conventional Machine Washing of New or Aged Garments, *Environmental Science & Technology*, Vol. 50, No.21, pp.11532-11538 <https://brenmicroplastics.weebly.com/project-findings.html>

Hernández, N. (2023, 31 octubre). La infanta Sofía sorprende con un vestido alquilado: “Desde Casa Real han querido visibilizar la moda sostenible”. *Vanity Fair*. <https://www.revistavanityfair.es/articulos/infanta-sofia-vestido-alquilado-borrow-erdem-jura-leonor>

Ibañez, A. (2024, 11 enero). FashionNetwork.com PE. (s. f.). *Fast Retailing (Uniqlo) consigue buenos resultados trimestrales impulsados por las ventas fuera de Japón*. FashionNetwork.com. <https://pe.fashionnetwork.com/news/Fast-retailing-consigue-buenos-resultados-trimestrales-impulsados-por-las-ventas-fuera-de-japon,1593159.html>

Inditex reporte de prensa(s. f). <https://www.inditex.com/itxcomweb/es/prensa/detalle-noticias?contentId=10da31b6-0c12-43e4-9e33-103766d27821>

Islam, A. (2023, 7 noviembre). Bangladesh: Garment workers say current wages unsustainable. *dw.com*. <https://www.dw.com/en/bangladesh-garment-workers-say-current-wages-unsustainable/a-67334123>

Jiménez, H. C. (2023, 1 noviembre). La ONU alerta que al menos 9.900 civiles han muerto en Ucrania desde la invasión rusa. *France 24*. <https://www.france24.com/es/europa/20231101-guerra-en-ucrania-la-onu-alerta-que-al-menos-9-900-civiles-han-muerto-desde-la-invasi%C3%B3n-rusa>

Kaur, S. (2023, 29 diciembre). Shein Business model: How does Genz's favorite shopping marketplace work. *Apptunix Blog*. <https://www.apptunix.com/blog/shein-business-model-how-does-genzs-favorite-shopping-marketplace-work/>

LAAGAM. (s. f.). *we are*. <https://laagam.com/pages/we-are>

- Lachman, D. (2024, 16 febrero). A global recession wave is building steam. Barrons. <https://www.barrons.com/articles/a-global-recession-economic-growth-china-property-default-federal-reserve-ee297237>
- Laiseca García, A. (2023, 26 abril). Evolución y tendencias en la moda (“fast fashion” vs. “slow fashion”): un análisis de la oferta y la demanda en España. <https://addi.ehu.es/handle/10810/60944>
- Leahy, S. (2020, 20 marzo). World Water Day: the cost of cotton in water-challenged India. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/mar/20/cost-cotton-water-challenged-india-world-water-day>
- Lema, M. F., Morales, L. (2022, 29 marzo). De Netflix a Ikea: las empresas que 'se van' de Rusia por la guerra de Ucrania. *elconfidencial.com*. https://www.elconfidencial.com/empresas/2022-03-10/empresas-sanciones-rusia-guerra-ucrania_3384124/
- Liu, J. (2022). Research on the business strategy and deficiency of the fast fashion industry to enhance development - a case study of Shein. *Advances in economics, business and management research*. <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icedbc-22/125983743>
- Loaiza, M. V. (2023, 8 noviembre). *Cómo se inició el conflicto entre Israel y los palestinos*. CNN. <https://cnnspanol.cnn.com/2023/11/07/origen-conflicto-israel-palestinos-orix/>
- López, S. (2022, 1 octubre). Bella Hadid ‘vestida’ con un aerosol (made in Spain), un video que ya es historia de la moda. *Vogue España*. <https://www.vogue.es/moda/articulos/bella-hadid-coperni-vestido-aerosol-historia>
- Luxiders. (2023, 10 agosto). *Explotación laboral: la sombra de la industria de la moda*. Luxiders Magazine - Sustainable Fashion - Eco Design - Healthy Lifestyle. <https://luxiders.com/es/explotacion-laboral-la-sombra-de-la-industria-de-la-moda/>
- Marijuán Muñoz, A. (2019, 9 mayo). Informe de la ocde y la euipo sobre el comercio de productos falsificados. *Baylos*. <https://baylos.com/blog/informe-de-la-ocde-y-la-euipo-sobre-el-comercio-de-productos-falsificados>

Martínez- Barreiro, A. (12 de febrero de 2020). Moda sostenible: más allá del prejuicio científico, un campo de investigación de prácticas sociales. *Sociedad y Economía*, págs. 51-68.

Martinez Barreiro, A. (25 de Junio de 2008). *La moda rápida: ultima transformación del sistema de la moda*. Obtenido de VI Congresso Português de Sociologia: <http://associacaoportuguesasociologia.pt/vicongresso/pdfs/545.pdf>

Martinez, J. (2023, 8 agosto). El “cuento de la criada” construido por China: adolescentes uigures forzadas a trabajar en fábricas textiles. *FashionUnited*. <https://fashionunited.es/noticias/empresas/el-cuento-de-la-criada-construido-por-china-adolescentes-uigures-forzadas-a-trabajar-en-fabricas-textiles/2023080841335>

Melo, M. F. (2023, 22 febrero). Aumenta la esperanza de vida en el mundo. *Statista Daily Data*. <https://es.statista.com/grafico/29351/esperanza-de-vida-al-nacer-estimada-por-region/>

Messinger, L. (2018, 15 agosto). How your clothes are poisoning our oceans and food supply. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/environment/2016/jun/20/microfibers-plastic-pollution-oceans-patagonia-synthetic-clothes-microbeads>

Muret, D. (2022). *Balenciaga enfrenta una fuerte polémica por dos campañas controversiales*. FashionNetwork.com. <https://pe.fashionnetwork.com/news/Balenciaga-enfrenta-una-fuerte-polemica-por-dos-campanas-controversiales,1463312.html>

Naciones Unidas. (12 de abril de 2019). El costo ambiental de estar a la moda. Obtenido de Noticias ONU: <https://news.un.org/es/story/2019/04/1454161>

Nycz, P. (2023, 9 marzo). #TikTokMadeMeBuyIt: How Brands can Capitalize on TikTok. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2023/03/09/tiktokmademebuyit-how-brands-can-capitalize-on-tiktok/>

Ochoa, M. O. (2021). Vista de la comunicación de la sostenibilidad como herramienta de ventas y de cambio social: Fast fashion vs slow fashion. *Revista de Comunicación de la SEECI*. <https://www.seeci.net/revista/index.php/seeci/article/view/667/1483>

Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea (EUIPO). (2022). <https://www.hablamosdeeuropa.es/es/Paginas/Noticias/Oficina-de-Propiedad-Intelectual-de-la-Uni%C3%B3n-Europea-%28EUIPO%29.aspx>

Olazábal, V. M. (2018, 24 abril). Cinco años del derrumbe del Rana Plaza: logros y cuentas pendientes en la industria textil de Bangladesh. ELMUNDO. <https://www.elmundo.es/internacional/2018/04/24/5adf0ca6e2704e18538b461a.html>

Oliveira, L. G., Miranda, F. G., & De Paula Dias, M. A. (2022). Sustainable practices in slow and fast fashion stores: What does the customer perceive? *Cleaner Engineering and Technology*, 6. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666790822000180>

Órus, A. (2024, 15 marzo). Statista Inditex: ventas netas por marca en 2023 | Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/509277/valor-de-ventas-netas-de-inditex-por-marca/#:~:text=Durante%20el%20ejercicio%20de%202023,dichos%20ingresos%20procedieron%20de%20Zara.>

Órus, A. (2024, 1 febrero). Statista H&M: facturación mundial 2010-2023 | Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/510861/valor-de-ventas-de-hym/#:~:text=En%20el%20ejercicio%202023%2C%20finalizado,sus%20ventas%20a%20nivel%20mundial.>

Palumbo, J. ". (2022, 12 mayo). The body positive movement encourages inclusion, not obesity. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/jenniferpalumbo/2022/05/12/how-the-body-positive-movement-doesnt-encourage-obesity-but-inclusion/>

Parra, S. (2023, 20 octubre). Franja de Gaza: El epicentro del conflicto palestino-israelí. *www.nationalgeographic.com.es*. https://www.nationalgeographic.com.es/mundo-ng/franja-gaza-epicentro-conflicto-palestino-israeli_20851

Patagonia Chile (s. f.). *Responsabilidad social y ambiental*. <https://cl.patagonia.com/pages/responsabilidad-social-y-ambiental>

Pattar, A. (2022, 2 febrero). *The Inhumanity of Bangladeshi Garment Factories*. *International Policy Digest*. <https://intpolicydigest.org/the-platform/the-inhumanity-of-bangladeshi-garment-factories/>

Pedraza, M. (2024, 8 marzo). Inés Arroyo, fundadora de Laagam: "La misión de la marca es inspirar a las mujeres a comerse el mundo". *La Razón*.

https://www.larazon.es/lifestyle/moda/ines-arroyo-fundadora-laagam-mision-marca-inspirar-mujeres-comerse-mundo_2024030865ea0196d331030001327456.html

Peláez, I. (2015, 12 abril). *La evolución de la moda*. Wall Street International. <https://www.meer.com/es/14334-la-evolucion-de-la-moda>

Pescador, D. (2023, 20 febrero). «Greenwashing», cuando las empresas son verdes solo en apariencia. *elDiario.es*. https://www.eldiario.es/consumoclaro/greenwashing-empresas-son-verdes-apariencia_1_9936850.html

Pons, C., & Reid, H. (2023). Zara owner boosts sustainability goals as fast-fashion feels the heat. Reuters. <https://www.reuters.com/sustainability/fast-fashion-giant-inditex-unveils-new-sustainability-targets-2023-07-11/>

Pucker, K. P. (2022). The myth of sustainable fashion. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/01/the-myth-of-sustainable-fashion>

Resnick, B. (2019, 11 enero). Ocean plastic pollution: why our clothes are part of the problem. *Vox*. <https://www.vox.com/the-goods/2018/9/19/17800654/clothes-plastic-pollution-polyester-washing-machine>

Roberts-Islam, B. (2022). Fashion's latest sustainability report claims to have the Answers—But do they add up? Forbes. <https://www.forbes.com/sites/brookerobertsislam/2022/07/27/fashions-latest-sustainability-report-claims-to-have-the-answers-but-do-they-add-up/>

Romera, J. (2023, 20 marzo). Inditex garantiza su crecimiento: ampliará cinco centros logísticos en España y Países Bajos. *elEconomista.es*. [https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/12192660/03/23/Inditex-garantiza-su-crecimiento-ampliara-cinco-centros-logisticos-en-Espana-y-Paises-Bajos-.html#:~:text=El%20grupo%20cuenta%20en%20total,\)%20y%20Meco%20\(Madrid\).](https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/12192660/03/23/Inditex-garantiza-su-crecimiento-ampliara-cinco-centros-logisticos-en-Espana-y-Paises-Bajos-.html#:~:text=El%20grupo%20cuenta%20en%20total,)%20y%20Meco%20(Madrid).)

Serra, I. (2023, 1 marzo). Inés Arroyo: “Laagam no soy yo, tiene una identidad propia y ese es mi éxito”. *Glamour España*. <https://www.glamour.es/articulos/ines-arroyo-laagam-marca-entrevista>

Sheikh, N. (2019, 26 febrero). *De superviviente a activista por los derechos humanos*. El País https://elpais.com/elpais/2019/02/22/planeta_futuro/1550835983_600577.html

Smith, P. (2023, 4 diciembre). *Fast fashion market forecast worldwide 2021-2027* | Statista. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1008241/fast-fashion-market-value-forecast-worldwide/>

Statista (2023, 13 junio). *Países con las tasa más alta del mundo en 2023* | Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/600219/ranking-de-paises-con-las-tasas-de-fertilidad-mas-altas/>

The Economist. (2018, 6 abril). Looking good can be extremely bad for the planet. *The Economist*. <https://www.economist.com/business/2017/04/08/looking-good-can-be-extremely-bad-for-the-planet>

Tidswell, E. (2023, 1 septiembre). The who made my clothes movement: is it changing fashion? goodmakertales.com. <https://goodmakertales.com/who-made-my-clothes-movement/>

Tobar, S. (2023, 16 marzo). Inditex baja por primera vez en 12 años de 6.000 tiendas físicas en el mundo. *El Español*. https://www.elespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20230316/inditex-baja-primera-anos-tiendas-fisicas-mundo/748675378_0.html

Velayos, D. (2023, 17 mayo). ¿Cuánto cuesta la ropa de Zara en cada país? Diferencia de hasta 35 euros en la misma prenda. *Mujer*. <https://www.20minutos.es/mujer/cuanto-cuesta-ropa-zara-segun-pais-diferente-5127670/>

Vidal, O. (2021, mayo 28). El aumento de la temperatura del planeta en tres gráficos. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20210325/6605302/aumento-temperatura-planeta-tres-graficos.html>

Webber, K. (2018, 14 marzo). *The Environmental and Human Cost of Making a Pair of Jeans*. Resilience. <https://www.resilience.org/stories/2018-03-14/the-environmental-and-human-cost-of-making-a-pair-of-jeans/>

World Bank (2022, 16 septiembre). El riesgo de una recesión mundial en 2023 aumenta en medio de alzas simultáneas de las tasas de interés. *World Bank*. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2022/09/15/risk-of-global-recession-in-2023-rises-amid-simultaneous-rate-hikes>

Yang, V., Zou, T., Hap, N., Terland, G., Ye, E., Zhou, Y., & Su, M. (2023). Agility is fashion's new source of competitive advantage. BCG Global. <https://www.bcg.com/publications/2023/creating-agile-supply-chains-in-the-fashion-industry>

Yubero, B. (2018, 21 julio). Así queman marcas de lujo como Burberry ropa que les sobra valorada en millones de euros. *El Español*. https://www.elspanol.com/reportajes/20180721/queman-marcas-burberry-sobra-valorada-millones-euros/323968641_0.html