



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

**MODA EN MOVIMIENTO:
ESTRATEGIAS INTERNACIONALES
PARA LOS NUEVOS MODELOS DE
COMERCIALIZACIÓN**

Autor: María Caamaño López
Director: Clemente Hernández Sánchez

MADRID | Junio 2024

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen	4
Palabras clave	4
Abstract	5
Key words	5
1. Introducción	6
1.1. Contexto y justificación del tema	6
1.2. Objetivos.....	7
1.3. Metodología	8
1.4. Estructura.....	9
2. Marco teórico	10
2.1 La historia de la industria de la moda	10
2.2. Evolución de la Legislación del Ámbito textil	12
2.3. El concepto de desarrollo sostenible	14
2.4. Sostenibilidad y economía circular en la moda.....	15
2.5. Modelos de negocio en la industria textil.....	16
2.5.1. Moda Rápida (Fast Fashion)	16
2.5.2. Moda Lenta (Slow Fashion)	17
2.6. Expansión internacional en la industria de la moda	18
3. Nuevos modelos de comercialización de moda.....	19
3.1. Segunda mano en moda	20
3.1.1. Estudio sobre Vestiaire Collective	23
3.1.2. Estudio sobre Vinted	25
3.1.3. Estudio sobre ThredUp.....	29
3.1.4. Estudio sobre Inditex.....	32

3.2. Alquiler de moda	36
3.2.1. Estudio sobre Rent The Runway.....	37
3.3. Intercambio y suscripción.....	39
4. Impacto de los nuevos modelos de comercialización de la moda a nivel nacional e internacional.....	40
4.1. Sostenibilidad, Negocio textil el 2º más contaminante del mundo	40
4.2. Experiencia del consumidor	41
4.3. Impacto de la tecnología en los nuevos modelos	42
4.4. Desafíos y beneficios	43
5. Conclusiones y recomendaciones estratégicas para la industria de la moda	44
5.1. Lecciones aprendidas de casos exitosos	44
5.2. Recomendaciones para empresas españolas en su expansión internacional.....	44
5.3. Recomendaciones para proyectos internacionales en su entrada al mercado español ..	45
6. Bibliografía	49

Resumen

La sociedad actual está en constante cambio, y el mundo de la moda no es una excepción. Este trabajo examina las estrategias internacionales para los nuevos modelos de comercialización de moda, destacando la segunda mano y el alquiler. A través de un análisis detallado, se evalúa el impacto de estos modelos en la sostenibilidad y la economía circular, así como su aceptación en diferentes mercados. Se estudian casos de éxito como Inditex, que ha implementado el modelo de reventa para extender la vida útil de sus productos y reducir su impacto ambiental, y Vinted, una plataforma exclusivamente creada con el fin de conectar consumidores en el mercado de segunda mano.

El estudio muestra que, aunque el desarrollo de estos modelos en España es todavía más lento en comparación con otros países, la tendencia hacia un consumo más responsable y sostenible está creciendo, así como la aceptación social de este nuevo mercado. La evolución de la legislación y la creciente conciencia social son factores clave que impulsan esta transformación. La metodología empleada incluye revisión bibliográfica, estudio de casos y desarrollo de recomendaciones estratégicas para empresas de moda que buscan expandirse internacionalmente o que ya lo han logrado.

Las conclusiones destacan la importancia de integrar prácticas sostenibles y la innovación tecnológica en las estrategias de negocio para satisfacer las expectativas de los consumidores y adaptarse a las tendencias globales de manera constante. Por último, este trabajo ofrece recomendaciones para que las empresas de moda españolas puedan competir eficazmente en el mercado global y para que los proyectos internacionales se adapten con éxito al mercado español.

Palabras clave

Internacionalización, sostenibilidad, segunda mano, alquiler, tecnología.

Abstract

Contemporary society is constantly changing, and the fashion world is no exception. This paper examines international strategies for new fashion marketing models, highlighting second-hand and rental markets. Through a detailed analysis, it evaluates the impact of these models on sustainability and the circular economy, as well as their acceptance in different markets. Success stories such as Inditex, which has implemented a resale model to extend the life of its products and reduce its environmental impact, and Vinted, a platform exclusively created to connect consumers in the second-hand market, are studied.

The study shows that, although the development of these models in Spain is still slower compared to other countries, the trend towards more responsible and sustainable consumption is growing, as is the social acceptance of this new market. The evolution of legislation and increasing social awareness are key factors driving this transformation. The methodology employed includes literature review, case study analysis, and the development of strategic recommendations for fashion companies seeking to expand internationally or that have already done so.

The conclusions emphasize the importance of integrating sustainable practices and technological innovation into business strategies to meet consumer expectations and constantly adapt to global trends. Lastly, this paper offers recommendations for Spanish fashion companies to compete effectively in the global market and for international projects to successfully adapt to the Spanish market.

Key words

Internationalization, sustainability, second-hand, rental, technology.

1. Introducción

1.1. Contexto y justificación del tema

A lo largo de toda mi vida, la moda ha sido siempre mi pasión. Mi elección de este tema se debe a mi reciente preocupación por el consumo excesivo del que yo misma soy partícipe, especialmente comprando en tiendas de ropa “fast fashion”. Dada la creciente preocupación social por la sostenibilidad en todos los sectores, se ve necesaria la búsqueda de estrategias que implementar en el sector textil para adaptarlo a esta nueva era.

En la sociedad actual, la industria de la moda está en constante evolución, adaptándose a los cambios económicos, sociales y tecnológicos. En particular, los nuevos modelos de comercialización, como la venta de ropa de segunda mano y el alquiler, están ganando mucha atención a nivel internacional. Estos modelos no solo responden a las demandas de sostenibilidad, sino que también ofrecen nuevas oportunidades para la expansión internacional de las empresas de moda.

La globalización ha permitido que las tendencias de moda se difundan rápidamente a través de las fronteras, homogeneizando los gustos y preferencias a nivel mundial. Esto ha creado un entorno competitivo en el que las marcas buscan constantemente diferenciarse a través de diseños únicos y productos personalizados. En este contexto, los nuevos modelos de comercialización, como la reventa y el alquiler de ropa, han surgido como alternativas viables al modelo tradicional de moda rápida.

La consultora McKinsey & Company afirma que la economía circular en la moda podría generar beneficios económicos de hasta 1,8 billones de euros para 2030 y subraya la importancia de adoptar prácticas más sostenibles y eficientes en la industria de la moda (McKinsey & Company, 2021). Además, la Fundación Ellen MacArthur estima que estos nuevos modelos de comercialización podrían representar hasta el 23% del mercado de la moda para 2030, lo que equivale a una oportunidad de 700 mil millones de dólares (Ellen MacArthur, s.f.).

Casos de éxito recientes como el de Inditex, que ha implementado un modelo de reventa para extender la vida útil de sus productos y reducir su impacto ambiental,

demuestran la viabilidad de estos nuevos enfoques. Inditex ha logrado expandir su modelo de comercialización de segunda mano a nivel internacional, utilizando su red global de tiendas y plataformas en línea para llegar a un amplio público (Informe Anual Inditex, 2023). En el ámbito de la moda de alquiler, las estrategias para expandir las nuevas plataformas de manera internacional son más limitadas debido a los elevados costes de mantenimiento y la logística, por ello se investigarán las posibilidades para este tipo de modelos.

En España se observa una tendencia creciente hacia un consumo más responsable y sostenible. De hecho, la evolución de la legislación y la creciente conciencia social son factores clave que están impulsando esta transformación. La Directiva Europea (EU) 2018/851, por ejemplo, exige que los Estados miembros integren los textiles en los procesos de reciclaje correspondientes para 2025, lo que obligará a España a adaptar su normativa (Unión Europea, 2018).

Este análisis no solo pretende evaluar el impacto de estos modelos en la sostenibilidad y la economía circular, sino principalmente explorar cuáles son las claves para su éxito y expansión. Está claro que los nuevos modelos de comercialización en la moda presentan una alternativa viable y necesaria al modelo tradicional, ofreciendo beneficios tanto económicos como ambientales.

1.2. Objetivos

1. Realizar un análisis en profundidad de los nuevos modelos de comercialización de moda, incluyendo el alquiler, la segunda mano, la suscripción y el intercambio, identificando sus características, ventajas y desafíos.
2. Evaluar la influencia de estos modelos en la industria de la moda a nivel internacional.
3. Llevar a cabo un análisis de su impacto en la sostenibilidad.
4. Examinar estrategias exitosas de expansión internacional de proyectos de moda basados en estos modelos y sus adaptaciones a diferentes mercados globales.

5. Analizar casos de empresas de moda españolas que han emprendido una expansión exterior, considerando la adopción de los nuevos modelos de comercialización.

6. Investigar la percepción del consumidor y su disposición a adoptar estos modelos de comercialización.

7. Proponer recomendaciones estratégicas para empresas de moda españolas que buscan expandirse internacionalmente o para proyectos internacionales que buscan introducirse en el mercado español.

1.3. Metodología

1. Revisión Bibliográfica: Se llevará a cabo una revisión exhaustiva de la literatura relacionada con los nuevos modelos de comercialización de moda, la expansión internacional de empresas de moda y el ámbito de la moda sostenible. Se revisarán:

- Revisión bibliográfica de libros u obras en relación con la moda y la sostenibilidad.
- Fuentes de Internet: Google Scholar, Repositorio Comillas.
- Revisión de los principales periódicos y revistas (sobre todo en el ámbito de la moda) como son BoF, Vogue Business, WWD, Expansión o Modaes.
- Páginas webs oficiales de algunas empresas de moda.
- Publicaciones de negocio de moda como “The state of Fashion”.
- Informes de consultoría realizados por compañías acreditadas, tales como Bain&Co, McKinsey o Boston Consulting Group.

2. Estudio de Casos: Se analizarán casos de empresas de moda tanto nacionales como internacionales que hayan implementado con éxito los nuevos modelos de comercialización propuestos.

3. Desarrollo de Recomendaciones: Se elaborarán recomendaciones estratégicas basadas en los hallazgos y análisis realizados.

1.4. Estructura

La estructura del trabajo se dividirá en cuatro partes, como se indicó previamente en el índice. El objetivo principal es realizar un análisis en profundidad de los nuevos modelos de comercialización de moda, utilizando casos reales de empresas para evaluar las estrategias que han implementado y cómo han logrado el éxito.

Por lo tanto, la primera parte comienza con una breve introducción sobre la historia de la industria de la moda y continúa con la evolución de la legislación en el ámbito textil. Esta sección también introduce los conceptos de desarrollo sostenible y economía circular, evaluando cómo la industria de la moda se está adaptando a estos cambios. Además, se repasa la diferencia entre los dos modelos fundamentales de este negocio, es decir, la moda rápida y la moda lenta y como el futuro sostenible se centra en el segundo.

A continuación, en la segunda parte del trabajo, se analizan y explican los nuevos modelos de comercialización de la moda. Se comienza con el concepto de la segunda mano, utilizando ejemplos tanto de empresas dedicadas exclusivamente a ello como de empresas de moda rápida que han decidido incluirlo en su línea de negocio. Este cambio se presenta como un paso hacia un futuro centrado en un consumidor más responsable y consciente de los problemas ambientales.

Por consiguiente, se analiza un nuevo método más reciente y menos explorado que el anterior, el alquiler de moda, donde a través de ejemplos de empresas se comentan las estrategias de expansión que han llevado al éxito de esta nueva tendencia. Además, se incluye una breve explicación a cerca de otros modelos todavía por explotar como son el intercambio de moda y la suscripción.

La tercera parte se centra en el impacto que estos nuevos modelos de comercialización han tenido tanto a nivel nacional como internacional. Se examina la experiencia de los consumidores actuales, especialmente los jóvenes, que representan el futuro del mercado. Además, se analiza brevemente el impacto ambiental de la industria de la moda, considerada el segundo negocio más contaminante del mundo, y cómo estas nuevas formas de comercialización han apoyado la sostenibilidad. También se revisa el impacto de la

tecnología en estos nuevos modelos y cómo generan sinergias entre sí. Asimismo, se abordan los desafíos y beneficios que estas nuevas formas de comercialización presentan.

Finalmente, la última parte se enfoca en extraer conclusiones y elaborar recomendaciones para las empresas que buscan adentrarse en estas nuevas formas de negocio, ya sea para establecer su estrategia a nivel internacional o para expandirse en el mercado global.

2. Marco teórico

2.1 La historia de la industria de la moda

Para comenzar, se presenta un breve resumen de la historia de la industria de la moda desde sus orígenes hasta la actualidad del S.XXI en base al libro “Breve historia de la moda” del autor italiano Giorgio Riello. Se trata de un relato de constante innovación que ejemplifica como la moda ha ido evolucionando según se iba adaptando a las necesidades del ser humano, así como a sus gustos, lo que hoy en día se denomina “tendencias”. Comenzó con la moda de la corte y la ciudad en la Edad Media, donde el vestuario reflejaba las jerarquías sociales y culturales. Es notable que en la antigüedad ni siquiera existía una distinción de género en la vestimenta. (Riello, 2012).

La Revolución Industrial trajo consigo un cambio significativo, marcando el inicio de la producción en masa y el consumo de moda a gran escala, por lo que la ropa ya significaba algo más. El siglo XIX fue testigo de cambios en tendencias y estilos, con una amplia diversidad en tipos de telas y estilos de tejidos en la moda femenina. Esto llevó al nacimiento de la alta costura en el siglo XX. En la era moderna, la moda se ha adaptado a los fenómenos globales, como la moda rápida y la sostenibilidad, reflejando la evolución continua de la sociedad y la cultura. Este recorrido histórico demuestra cómo la moda se ha desarrollado para reflejar los tiempos y contextos en los que se encuentra. (Riello, 2012).

En el siglo XXI, la industria de la moda ha experimentado una profunda transformación debido al fenómeno de la globalización, el auge de la rápida producción y distribución, y del “fast fashion”. Algunas marcas de alta gama, como Levi’s, Dr. Martens,

Diesel o United Colors of Benetton, utilizan estrategias globales para promocionar sus productos en los mercados mundiales y se están expandiendo cada vez más, fortaleciéndose a nivel internacional. También, otras marcas como Burberry han creado una identidad global a partir de una imagen local y tradicional (Riello, 2012).

Como ya se ha mencionado, el sector de la moda evoluciona constantemente para adaptarse a los diversos contextos locales. La novedad del siglo XXI es que, gracias a las nuevas tecnologías, el proceso creativo y la producción de moda puede llevarse a cabo en cualquier parte del mundo. La deslocalización y el “*outsourcing*” se han convertido en prácticas comunes, permitiendo a las marcas de moda una flexibilidad que las grandes fábricas propias no pueden ofrecer. En este contexto, la moda rápida, representada por cadenas como Inditex y H&M, ha adoptado un modelo de producción y distribución que ofrece productos de calidad razonable a precios accesibles para el público masivo. Esto es posible porque la producción se lleva a cabo en países con costos laborales más bajos, lo que ayuda a minimizar los gastos. (Riello, 2012).

Sin embargo, esta internacionalización de la moda ha generado también problemas éticos, que van desde la explotación laboral en países en desarrollo hasta la creciente preocupación por la sostenibilidad y el impacto ambiental de la industria de la moda, un concepto que va a estar presente a lo largo de todo el trabajo. Movimientos como el “*buycott*”, que se define como “la tendencia a negarse a comprar productos no alineados con la ESG” invitan a los consumidores a evitar productos fabricados de manera no ética, destacando así la crucial importancia de llevar a cabo un hábito de consumo consciente y responsable (Trecenño, 2024).

A partir de este punto, nace precisamente el concepto de moda sostenible como respuesta a los crecientes problemas ambientales y sociales asociados con lo previamente expuesto, buscando reconciliar el deseo de novedad y exclusividad con prácticas respetuosas con el planeta. Siguiendo esta misma línea, la moda de este siglo también se enfrenta a retos relacionados con la comercialización y la identidad de marca en un mercado global cada vez más competitivo (Modaes, 2023).

Las grandes empresas de distribución, que venden a través de cadenas de tiendas, han transformado la forma en que se hace y se vende la moda, lo que ha llevado a un cambio en la relación entre el consumidor y la esfera social, influenciada por nuevas tecnologías como internet y las redes sociales. Esto sumado al concepto del desarrollo sostenible, ha dado lugar al auge de los nuevos modelos de comercialización, entre los que destaca la segunda mano y el alquiler. Aunque todavía no han despegado por completo, hay un creciente número de operadores que están implementando pruebas piloto para estar preparados para estas tendencias emergentes que serán claves en el futuro próximo (Modaes, 2023). El ejemplo más claro que será expuesto extensamente en este trabajo es el caso de la empresa gallega, Inditex, que ya está implementando de manera exitosa en un gran número de países el modelo de la reventa de sus propios productos.

2.2. Evolución de la Legislación del Ámbito textil

La evolución de la legislación en el ámbito textil es un reflejo de la creciente preocupación global por la sostenibilidad, las prácticas laborales éticas y el impacto medioambiental. En dicha evolución se destacan ciertos hitos legislativos y cambios normativos que han modelado la industria textil desde sus inicios hasta la actualidad.

Históricamente, la legislación textil se enfocaba en proteger la calidad del producto y el comercio local. Con el paso del tiempo, y especialmente con la industrialización, las leyes comenzaron a abordar las condiciones de trabajo y la competencia en el mercado. Sin embargo, no fue sino hasta finales del siglo XX y principios del XXI que la legislación textil comenzó a incorporar de manera sustancial aspectos de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa (Riello, 2012).

En el ámbito internacional, tratados como el Acuerdo de Textiles y Vestimenta (ATV) de la Organización Mundial del Comercio (OMC) abrieron mercados y eliminaron cuotas, lo que tuvo un impacto significativo en la distribución global de la producción textil. Esto también intensificó el debate sobre la necesidad de estándares laborales y ambientales uniformes a nivel global (Riello, 2012).

Actualmente, el reto legislativo se centra en el “fast fashion” y su impacto medioambiental, con movimientos que presionan para una mayor circularidad y reciclaje en la industria textil. Esto incluye la promoción de una economía circular y una legislación futura que se enfocará en promover la transparencia completa de la cadena de suministro y en fomentar prácticas que reduzcan la huella de carbono. De hecho, en marzo de 2022, la Unión Europea estableció “las claves de la reforma circular y sostenible de la industria bajo la estrategia EU Strategy for Textiles que se engloba en el Green Deal de la Unión Europea” (Modaes, 2023).

A finales de 2023 se debatían en la Unión Europea 16 actos legislativos sobre moda y textiles sólo en la UE, y la primera entraría en vigor en 2024. La normativa abarca toda la cadena de valor de la moda, desde el diseño del producto a la comercialización, y afectará a consumidores y empresas en todo el mundo. La competencia normativa no puede limitarse al equipo de sostenibilidad de una marca, sino que debe abarcarse en toda la alta dirección e integrarse en todas las funciones. (Business of Fashion y McKinsey & Company, 2023).

Además, Europa busca que para 2030, todos los textiles sean resistentes, reciclables y fabricados principalmente con fibras recicladas, sin sustancias dañinas y con un enfoque en la sostenibilidad ambiental y social. La moda desempeña un papel clave en el Pacto Verde Europeo, el cual busca reducir la huella de carbono en un 55% para 2030 y lograr emisiones netas de carbono cero para 2050. De hecho, la industria de la moda es responsable de aproximadamente un 10% de las emisiones de gases de efecto invernadero anualmente (Chan, 2021). Por ello, la Comisión Europea hace un llamamiento a la industria de la moda a ser creativa y adaptarse tanto en la producción como en el consumo para así poder cumplir con estos objetivos marcados (Fariña, 2023).

Un ejemplo significativo de esta evolución legislativa es la Directiva (UE) 2018/851 del Parlamento Europeo y del Consejo de 30 de mayo de 2018, que modifica la Directiva 2008/98/CE sobre los residuos. Esta directiva pone un énfasis particular en la gestión de residuos, promoviendo el reciclaje y la reutilización de materiales, lo cual es crucial para una industria textil más sostenible. Esto requiere que los Estados miembros incorporen los

textiles en los procesos de reciclaje adecuados para el año 2025, lo que incluye a España (Unión Europea, 2018).

Así, ambos esfuerzos legislativos y regulatorios subrayan la necesidad de una transición hacia prácticas más sostenibles en la industria de la moda, alineándose con los objetivos del Pacto Verde Europeo y la Directiva de Residuos. La colaboración entre gobiernos, empresas y consumidores será esencial para alcanzar estos ambiciosos objetivos y reducir el impacto ambiental.

2.3. El concepto de desarrollo sostenible

El concepto de desarrollo sostenible, entendido como “aquel que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias” (Naciones Unidas, 1987), ha ganado relevancia en las últimas décadas. De hecho, no fue hasta la década de 1970 cuando la sociedad empezó a ser consciente del deterioro ambiental causado por el consumo excesivo de recursos naturales, lo que llevó a los gobiernos a tomar medidas para evitar futuras catástrofes ambientales. Fue precisamente en 1987 cuando las Naciones Unidas introdujeron por primera vez el concepto de desarrollo sostenible mediante la publicación del informe Brundtland (Equipo Slow Fashion Next, 2023).

En cuanto al concepto de moda sostenible, éste se consolidó en parte con la aparición de certificaciones y estándares, como el Global Organic Textile Standard (GOTS) y la iniciativa Better Cotton Initiative (BCI), que ayudaron a estandarizar las prácticas sostenibles en la industria, ya que aseguran tejidos fabricados con materiales menos dañinos con el planeta (Chan, 2021). Estas certificaciones no solo han promovido el uso de materiales orgánicos y métodos de producción ecológicos, sino que también han fomentado una mayor transparencia en la cadena de suministro de la moda (Textile Exchange, 2023).

La creciente demanda de moda sostenible refleja un cambio en la mentalidad de los consumidores, que ahora valoran más las prácticas éticas y ecológicas de las marcas. Este cambio ha impulsado a muchas empresas a adoptar políticas de responsabilidad social

corporativa y a invertir en tecnologías que minimicen el impacto ambiental de sus operaciones (McKinsey & Company, 2023).

El desarrollo sostenible en la moda no solo se limita a la producción de textiles ecológicos, sino que también abarca la mejora de las condiciones laborales en la industria. Iniciativas como la Fair Wear Foundation trabajan para garantizar que los trabajadores textiles reciban salarios justos y trabajen en condiciones seguras. La combinación de estos esfuerzos ecológicos y sociales refleja un enfoque holístico hacia la sostenibilidad, que es esencial para el futuro de la industria de la moda (Fair Wear Foundation, 2022).

En resumen, el concepto de desarrollo sostenible ha evolucionado desde su introducción en 1987 para convertirse en un pilar fundamental de la industria de la moda. A través de certificaciones, estándares, cambios en el comportamiento del consumidor, y mejoras en las condiciones laborales, la moda sostenible se está consolidando como una respuesta integral a los desafíos ambientales y sociales de nuestra era.

2.4. Sostenibilidad y economía circular en la moda

Continuando con el concepto de sostenibilidad, cabe desarrollar también el concepto de economía circular en el sector textil que busca transformar la industria de la moda hacia prácticas sostenibles a través de “un modelo donde los productos de moda (ropa, calzado, accesorios) se utilicen más y se diseñen para ser reutilizados o/y fabricados a partir de materiales seguros, reciclados o renovables” (Ellen Mac Arthur Foundation, s.f.). Además, se destaca también la importancia de crear productos y servicios que sean mejores para los consumidores contribuyendo así a una industria próspera y a la vez regenerativa con el medio ambiente. Para que esta técnica sea posible, es necesaria la colaboración entre el gobierno y la propia industria a través de inversiones significativas, así como transparencia, innovación y seguimiento en todo momento (Ellen Mac Arthur Foundation, s.f.)

Un estudio de la Fundación Ellen MacArthur, “A New Textiles Economy”, afirma que menos del 1% de la ropa se recicla para crear nuevas prendas. Sin embargo, un estudio elaborado por la consultora McKinsey & Company expone que la economía circular podría llegar a aportar ganancias de hasta 1,8 billones de euros en el año 2030 (McKinsey &

Company, 2019). Tras estas cifras, cabe mencionar un estudio elaborado por la IChemE (Institution of Chemical Engineers) donde enmarcan las nuevas 3Ps del Marketing de Sostenibilidad. El artículo introduce un modelo innovador que añade al marketing mix tradicional, conformado por Producto, Precio, Plaza y Promoción, tres nuevos elementos, Preservación (del medio ambiente), Público (sociedad) y Rendimiento (“*Performance*”) (en términos económicos). (Fuxman, Mohr, Mahmoud & Grigoriou, 2022).

La finalidad de este nuevo modelo es la consideración de estos factores en las nuevas estrategias de marketing de moda. Los puntos clave son abordar la sostenibilidad de manera efectiva en la industria textil, la búsqueda de una mayor transparencia en la cadena de suministro en términos de prácticas sostenibles para fomentar así el nuevo consumo consciente y responsable y finalmente, el modelo ha tenido también en consideración los efectos de la pandemia de COVID-19 que han supuesto el desarrollo de nuevos comportamientos de consumo (Fuxman, Mohr, Mahmoud & Grigoriou, 2022).

2.5. Modelos de negocio en la industria textil

2.5.1. Moda Rápida (Fast Fashion)

El modelo de negocio de la moda rápida o “fast fashion” se caracteriza por su capacidad para llevar rápidamente las últimas tendencias de las pasarelas y diseños de alta moda al mercado masivo a precios asequibles. Marcas como Primark, H&M, Shein, y Zara han sido pioneras en este enfoque, logrando un gran éxito y expansión internacional. La estrategia clave de la moda rápida incluye la producción masiva de prendas a bajo coste y la rápida renovación de las colecciones para mantener el interés del consumidor, generando hasta 10,000 nuevos diseños diarios. Este modelo ha permitido a los consumidores renovar su vestuario frecuentemente generando un considerable volumen de ventas para estas compañías (Mckinsey & Company, 2023)

Sin embargo, la moda rápida ha enfrentado críticas por sus impactos negativos, tanto al medio ambiente como a la sociedad. La industria es responsable de una cantidad significativa de residuos, con muchas prendas desechadas después de pocos usos, contribuyendo al problema global de desechos textiles. Además, las condiciones laborales en

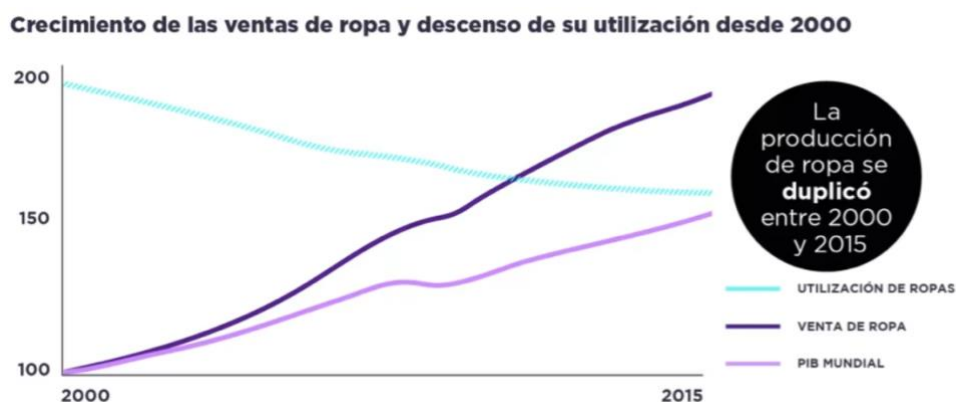
la producción de moda rápida a menudo se basan en la explotación, especialmente en países con mano de obra barata. La producción de moda rápida también es una gran contribuyente a las emisiones globales de carbono, lo que plantea serios desafíos de sostenibilidad, considerándose la industria textil como la segunda industria más contaminante para el planeta (McKinsey & Company, 2023).

2.5.2. Moda Lenta (Slow Fashion)

Por el contrario, el modelo de moda lenta promueve un consumo muy diferente y con un origen basado en otros valores. Este término de “slow fashion”, fue acuñado en 2007 por Kate Fletcher, profesora de sostenibilidad, diseño y moda en la UAL (University of Arts London) en Londres, y que definió de la siguiente manera; *“La moda lenta es la elección, información, diversidad cultural, identidad, así como de equilibrio, durabilidad y productos de calidad a largo plazo. La moda lenta se trata de diseñar, producir, consumir y vivir mejor”*. Posteriormente, este concepto se dio de verdad a conocer gracias a Elizabeth L. Cline, una periodista estadounidense experta en sostenibilidad y derechos laborales de la moda, debido a su crítica global hacia el consumo de moda rápida. De hecho, partiendo del concepto de la moda sostenible, *“la moda lenta es un 'movimiento' que ve y aboga por una producción y consumo lentos con respeto por las personas, los animales y el medio ambiente”*. Y bien en este punto, la diferencia fundamental entre moda lenta y moda sostenible es que la primera busca entre otras cosas valorizar el trabajo artesanal y promover el consumo responsable y reflexivo mientras que la segunda abarca también una gama más amplia de iniciativas que buscan minimizar el impacto ambiental en todos los aspectos de la producción y el consumo de moda (Alves, 2024).

La transición hacia modelos de negocio más circulares, como los promovidos por la moda lenta, ofrece una vía para abordar los desafíos ambientales y sociales de la industria. A través de prácticas que se explicarán con detalle a lo largo de este trabajo como la reventa, el alquiler, la reparación y la reutilización, es posible desacoplar el crecimiento de los ingresos del uso de recursos y la producción, contribuyendo a una industria más sostenible (Ellen MacArthur Foundation, s.f.).

El artículo de la Fundación Ellen MacArthur que se acaba de mencionar explora como los nuevos modelos de comercialización en la industria de la moda generan más de 73 mil millones de dólares y podrían representar el 23% del mercado de la moda para 2030, equivalente a una oportunidad de 700 mil millones de dólares. El gráfico que se muestra a continuación ilustra el crecimiento de las ventas de ropa y la disminución de su utilización desde el año 2000, sugiriendo una tendencia hacia el consumo excesivo que estos modelos buscan precisamente contrarrestar (Ellen MacArthur Foundation, s.f.).



Fuente: Ellen MacArthur Foundation, s.f.

2.6. Expansión internacional en la industria de la moda

La expansión internacional de la industria de la moda ha sido un fenómeno dinámico, influenciado por varios factores tanto económicos, como tecnológicos y culturales. Este apartado proporcionará una base introductoria para entender cómo las nuevas formas de comercialización de la moda pueden beneficiarse de las estrategias de expansión global.

La industria de la moda que es una de las principales fuerzas motrices de la economía global, sufrió un descenso significativo del 20% en sus ingresos durante 2019-2020, afectada profundamente por la pandemia. Este periodo de desafío evidenció desigualdades de desempeño entre las empresas, con un récord del 69% de ellas generando pérdidas, en comparación con el 61% en 2019. A pesar de estos retos, el sector mostró signos de recuperación en 2021, especialmente en mercados como China y Estados Unidos, que se recuperaron a un ritmo más rápido que Europa (McKinsey & Company, 2021).

Además, la globalización ha jugado un papel crucial en la expansión de la moda, actuando como un vehículo para el intercambio cultural y económico, alentando la adopción de nuevas tendencias y estilos de vida en todo el mundo. Los diseñadores y marcas de moda han utilizado la globalización para ampliar su alcance de mercado, aprovechando la tecnología moderna para ofrecer una gran variedad de opciones a los consumidores y conectar con audiencias globales. Esta interconexión ha facilitado no solo la expansión de marcas establecidas sino también la emergencia de nuevos modelos de negocio, como la moda sostenible y el comercio electrónico, que han transformado las dinámicas de consumo y distribución en la industria (QueeslaGlobalización, 2023).

El impacto de la globalización en la moda no se limita a la expansión de mercados; también ha influido en la homogeneización de gustos y preferencias a nivel mundial. La tecnología ha permitido que las tendencias se difundan rápidamente a través de fronteras, reduciendo la brecha entre la moda de lujo y la moda accesible, y ofreciendo a los consumidores una amplia gama de opciones a precios accesibles. Esto ha generado un entorno competitivo en el que las marcas buscan constantemente diferenciarse mediante diseños únicos y productos personalizados. Sin embargo, este suceso también ha generado condiciones laborales precarias al movilizar los procesos de producción a países con salarios más bajos. (QueeslaGlobalización, 2023).

En este contexto, las estrategias de expansión internacional de la moda deben considerar tanto los desafíos de la globalización como las oportunidades que ofrece el comercio electrónico y la sostenibilidad. Las marcas pueden aprovechar las tendencias digitales emergentes para alcanzar a audiencias globales de manera innovadora. Además, la creciente importancia de la sostenibilidad entre los consumidores como ya se ha mencionado con anterioridad representa una oportunidad para que las marcas integren valores de sostenibilidad en sus cadenas de suministro y productos, reforzando su compromiso con prácticas éticas y ambientales.

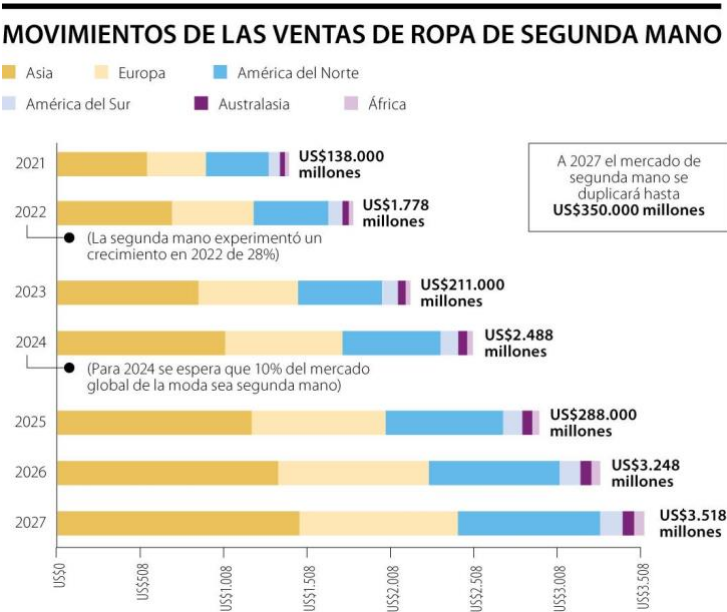
3. Nuevos modelos de comercialización de moda

En este apartado, comienza el análisis profundo de la razón de ser de este trabajo de investigación. En un primer lugar, se va a describir de manera exhaustiva el nuevo modelo

de comercialización más extendido tanto a nivel nacional como internacional, el mercado emergente de moda de segunda mano. Posteriormente, el análisis se centrará en el alquiler de moda y, por último, se explorarán también dos modelos más desconocidos y todavía en desarrollo, el intercambio y la suscripción.

3.1. Segunda mano en moda

La moda de segunda mano no es algo novedoso del S.XXI, sino que existe desde tiempos pasados ya que comenzó como una propuesta de caridad y ayuda a las personas con pocos recursos. Uno de los pioneros en Estados Unidos fue “Salvation Army”, que comenzó su trabajo con tiendas de segunda mano en 1897 y Goodwill que siguió en 1902. El objetivo de ambas era la recaudación de fondos ofreciendo empleo a través de la recolección y venta de bienes usados. Actualmente, el concepto ha evolucionado mucho, a pesar de que todavía existen también las tiendas de reventa que funcionan bajo este propósito social (Waxman, 2018).



Fuente: Bejarano, 2023.

Para continuar, el gráfico presentado refleja un cambio transformador en el panorama global del consumo de moda. Con Asia liderando las ventas de ropa de segunda mano, se evidencia un cambio de paradigma en los hábitos de consumo que favorece la adopción de prácticas más sostenibles a nivel internacional. La proyección de que las ventas globales de

ropa usada alcanzarán los 211.000 millones de dólares en 2023 refleja una creciente concienciación y aceptación de este nuevo modelo de mercado. Además, la previsión de que una de cada diez prendas comercializadas en 2024 será de segunda mano resalta una tendencia hacia la reducción de desechos y el apoyo a la economía circular en la moda. (Bejarano, 2023)

Este crecimiento en el sector de ropa de segunda mano no solo tiene implicaciones ambientales, reduciendo la demanda de recursos y la producción de residuos, sino que también tiene un impacto económico, al abrir nuevos mercados y oportunidades de empleo, por lo que es necesario la búsqueda constante de nuevas estrategias de internacionalización. También refleja una evolución en la identidad cultural del consumo, donde la calidad y la historia de la prenda ganan valor frente a lo novedoso. Este cambio puede motivar a las marcas a adoptar prácticas más sostenibles y transparentes, como la producción con menor impacto ambiental y el diseño de prendas con mayor durabilidad. (Bejarano, 2023)

Greenpeace realizó un estudio en 2022 en el que afirma que cada persona se hace con un 60 % más de ropa que hace 15 años, y un 40 % de lo adquirido nunca llega a usarse. Además, destaca que hace 22 años las prendas se conservaban el doble de tiempo que ahora. Refiriéndose al mercado español, la sociedad se deshace de aproximadamente 326.000 toneladas de ropa, que equivale a 4 kilos de ropa por persona, anualmente. De esta enorme cantidad, se ha estimado que tan solo un 19% se reutiliza para tiendas de segunda mano o aplicaciones de venta de segunda mano. Se estima que este número crecerá cada vez más en el futuro a corto plazo (Viñas, 2022).

En la misma línea, el informe de Consumer Trends 2022, elaborado por la firma Samy Alliance, estima que en el 2030 el mercado de segunda mano duplicará al de la moda rápida la cual definen como *“fuente inagotable de residuos a los que difícilmente se les puede dar una segunda vida, lo que sumado a los procesos de producción hacen de la industria textil la segunda más contaminante del mundo, responsable del 10 % de la huella de carbono global”*. Otro dato muy relevante es que en 2020 33 millones de personas invirtieron por primera vez en ropa de segunda mano. Un 76 % de los consultados (tres de cada cuatro)

reconocieron que entre sus planes está incrementar este tipo de compras en los próximos cinco años. (Viñas, 2022).

En términos de actualidad, entran en juego plataformas innovadoras como IT CLOSET, donde las influencers, el nuevo fenómeno del S.XXI, venden sus prendas. A través de la influencia que poseen las creadoras de contenido en las redes sociales, no solo inspiran a sus seguidores, sino que llevan el negocio más allá. Por tanto, fomentan significativamente el crecimiento del mercado de segunda mano dando una nueva vida a sus prendas a través de sus “followers”, que compran la ropa de sus ídolos no solo por el valor material sino por el valor simbólico que para ellas supone. Además, esta dinámica no solo promueve la cultura sostenible, sino que también democratiza el acceso a la moda de marca, permitiendo a los consumidores adquirir artículos de calidad, pero a precios reducidos y accesibles. De hecho, esta modalidad al ser fomentada por las influencers también está ayudando a cambiar el punto de vista que la sociedad tenía antiguamente hacia el mercado de segunda mano, que era visto de manera despectiva como la compra de ropa usada a precios bajos sin un valor añadido. Ahora, la moda vintage es el presente y el futuro, y seguirá creciendo cada vez más. (Gómez, 2021).

A continuación, se va a llevar a cabo el análisis de diferentes empresas que desarrollan esta forma de comercialización, pero con objetivos, perspectivas y razones de ser ciertamente diferentes.

En primer lugar, HUMANA, una entidad no lucrativa cuyo objetivo principal es la protección del medio ambiente y a su vez la promoción del desarrollo sostenible. Su modus operandi se centra en la reutilización de textiles para minimizar así el impacto ambiental. Por lo tanto, este concepto de moda de segunda mano priorizando la sostenibilidad se convierte un actor muy relevante tanto en la economía social como en la economía circular, que además cuenta también con iniciativas de cooperación internacional en todos los continentes (HUMANA, 2023).

En segundo lugar, entra en juego el modelo de e-commerce (comercio por internet) que ha permitido el desarrollo de numerosas páginas web y aplicaciones móviles que buscan conectar a los consumidores desde cualquier parte del mundo ofreciendo una serie de

servicios; entre ellos destacan los modelos clásicos B2B (“business to business”), C2C (“consumer to consumer”) y B2C (“business to consumer”).

Dentro del mercado de segunda mano destaca en especial el modelo peer-to-peer (P2P). Se trata de un sistema en el que los individuos pueden intercambiar bienes y servicios directamente entre ellos sin necesidad de intermediarios tradicionales. El intermediario es un mero facilitador que ni compra ni vende. Este enfoque facilita las transacciones directas, lo que puede reducir costos, aumentar la velocidad y ofrecer una mayor variedad de opciones para los usuarios. Las plataformas P2P permiten a los consumidores tener más control y flexibilidad sobre sus transacciones. Aunque este modelo ofrece muchas ventajas, también presenta desafíos como la garantía de calidad de los productos, la seguridad en las transacciones y posibles tiempos de respuesta más largos (Gil, 2022).

Se van a analizar en profundidad las estrategias de expansión e internacionalización de Vestiarie Colletive, Vinted, ThredUP e Inditex. En el caso de las tres primeras, operan únicamente en el mercado de segunda mano y difieren en el nivel de intermediación y los servicios ofrecidos, situando a ThredUp y Vestiaire Collective más cerca del modelo B2C debido a sus procesos de gestión y autenticación, aunque Vestiaire Collective también ofrece la posibilidad de que los usuarios vendan directamente a otros usuarios. Por otro lado, Vinted se mantiene fiel al modelo C2C con un enfoque en la venta directa entre consumidores situándose también por tanto en el modelo Peer-to-Peer. El caso de Inditex se explicará más adelante.

3.1.1. Estudio sobre Vestiaire Collective

Dentro de este nuevo modelo de e-commerce, un primer concepto es la venta de productos de lujo de segunda mano, cuyo propósito es muy diferente al previamente expuesto en el caso del negocio de HUMANA. Por otro lado, existe un profundo debate entre distintas marcas del sector de lujo; mientras Balenciaga y otros han abrazado programas de reventa de marca, Hermès se resiste, preocupado por el impacto en su mercado primario. La reventa de lujo, potenciada por sitios como Vestiaire Collective y The RealReal, atrae a nuevos clientes y estimula la compra de nuevos productos, ofreciendo una entrada asequible al lujo como moda vintage y reforzando las credenciales de sostenibilidad de las marcas (Malleveys, 2022).

La empresa mencionada, Vestiaire Collective, es de origen francés y nacida en 2009 y ha crecido exponencialmente en los últimos años como plataforma de venta online de segunda mano de artículos de lujo. A continuación, se va a exponer un análisis a cerca de las estrategias de esta firma a través de una entrevista realizada por la consultora McKinsey & Company al CEO de la compañía, Max Bitter. Bitter enfatiza la importancia de la sostenibilidad en la moda y comparte una de sus ideas clave, *“El concepto de Vestiaire es que queremos ser una plataforma de reventa de moda inspiradora y confiable.”* (McKinsey & Company, 2021).

Una de las bases para el éxito de esta plataforma y su expansión es la confianza que generan en sus clientes, sobretodo al tratarse de productos de alto estándar, donde abundan las falsificaciones, los clientes buscar la seguridad de que los productos en los que están invirtiendo su dinero son originales y no estafas. Es su marca de diferenciación en relación con algunos de sus competidores dentro de este mercado, como Vinted, que no ofrece un servicio de autenticación tan fiable como Vestiaire Collective (McKinsey & Company, 2021).

La empresa está presente en aproximadamente 80 mercados con más de diez millones de miembros. En cuanto a sus consumidores, el CEO ha afirmado también que en términos generacionales no hay una gran diferencia en cómo las distintas generaciones consumen moda. Sin embargo, sí que afirma que las generaciones jóvenes adoptan las tendencias de forma más rápida, por lo que la clave del éxito para la expansión de la moda de segunda mano a un mercado cada vez más amplio, es que los consumidores lo vean no solo como una práctica sostenible y más asequible económicamente, sino también como una tendencia actual y moderna. También, otro punto clave que será profundizado más adelante, es el impulso de la digitalización, que es otro factor determinante que ha llevado al éxito a este tipo de iniciativas exclusivas por internet en comparación con tiendas de segunda mano convencionales (McKinsey & Company, 2021).

A mayores, la empresa busca educar a los consumidores sobre el valor de las prendas después de la compra inicial. Como bien afirma su CEO, Max Bitter, la moda como industria enfrenta desafíos como el sobreconsumo y considera que el cambio climático es el desafío

más significativo de las próximas décadas. En 2023, esta plataforma de segunda mano tomó la decisión de no aceptar productos de marcas de “fast fashion” como Zara, Mango o H&M, optando por promover la “slow fashion” y criticando abiertamente el sobreconsumo (Modaes, 2023).

En cuanto a las empresas que destacan dentro de la plataforma, el grupo Kering es propietario del 5% de la plataforma de lujo de segunda mano y, cabe destacar que en años recientes, firmas como Gucci o Balenciaga, que pertenecen al grupo han lanzado e-commerces paralelos a Vestiaire con el objetivo de fomentar que sus clientes devuelvan al mercado aquellas prendas que ya no utilizan o que ya no quieren mantener en sus armarios (S Moda, 2023).

3.1.2. Estudio sobre Vinted

Vinted, fundada hace 16 años en Lituania, se ha convertido en una plataforma clave en la actualidad, ya que se considera el mercado internacional online C2C (Consumer to Consumer), que a su vez P2P, más grande de Europa dedicado a la moda de segunda mano (Vinted, 2023). La empresa destaca por ayudar a mantener las prendas en circulación más tiempo, reduciendo así el impacto ambiental negativo de esta industria y es considerada líder en el sector. Según su informe anual, Vinted colabora con plataformas como Vaayu para analizar el impacto ambiental de las compras de segunda mano, demostrando así su compromiso con la reducción de la huella de carbono. La reutilización y el reciclaje de ropa a través de la plataforma no solo disminuyen las emisiones de carbono, sino que también ofrecen una alternativa sostenible al consumo de moda. (Informe de Vinted, 2023).

Para iniciar el análisis, cabe comenzar con el siguiente “mind map” que expresa de manera muy visual las bases fundamentales del modelo de negocio de Vinted haciendo una primera división entre su sistema de distribución, su modelo tecnológico, su modelo financiero y su modelo de valor. La mayoría de las ramas posteriores, se relacionan con sus estrategias de expansión que han supuesto para la empresa ser lo que es en la actualidad (Cuofano, 2024).



Fuente: Cuofano, 2024.

En cuanto a su modelo financiero, Vinted genera ingresos a través de listados promocionados, suscripciones premium y tarifas de transacción de las ventas realizadas a través de la plataforma. Los listados promocionados permiten a los usuarios aumentar la visibilidad de sus productos, mientras que las suscripciones premium ofrecen beneficios adicionales. Su modelo de valor está basado en la confianza de su comunidad, los usuarios encuentran valor en la comodidad y asequibilidad que ofrece la plataforma, facilitando la compra y venta de ropa usada de manera eficiente. En términos del modelo de distribución, se apoya en programas de referidos y una fuerte presencia en redes sociales. Por último, su modelo tecnológico incluye una aplicación móvil intuitiva, herramientas de reconocimiento de imágenes para facilitar el listado de productos y herramientas de comunicación para mejorar la interacción entre los usuarios. La tecnología juega un papel crucial en la mejora de la experiencia del usuario y en la eficiencia de las transacciones (Cuofano, 2024).

Por lo tanto, el éxito de Vinted se basa en un modelo de negocio diversificado que integra ingresos sólidos, un mercado confiable y accesible, estrategias efectivas de distribución y una tecnología avanzada que mejora la usabilidad y la confianza de los usuarios.

Esta compañía comenzó su camino como una start-up en Lituania y, con el tiempo, ha escalado posiciones hasta convertirse en la plataforma de preferencia para la compraventa de moda de segunda mano en países como Francia, Bélgica y España. Dada su notable trayectoria, se hace esencial estudiar las estrategias que han marcado su expansión global y cómo han dado lugar a su posición actual en el ámbito internacional. En los recientes años, la empresa ha desplegado una táctica de crecimiento internacional que destaca por su eficacia y agresividad, distinguiéndose por una serie de factores clave que se van a explorar más a fondo a continuación (Vinted, 2023).

En primer lugar, uno de sus puntos clave ha sido su continua expansión a nuevos mercados, lanzando su plataforma en nuevos países, extendiendo así su presencia a más de 19 países en Europa y América del Norte en 2022. Actualmente, la empresa está presente en 20 países con aproximadamente 80 millones de usuarios registrados. Los países donde opera son Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Austria, Francia, Lituania, Polonia, República Checa, Eslovaquia, Países Bajos, Bélgica, Luxemburgo, España, Italia, Portugal, Hungría, Rumanía, Dinamarca, Suecia y Finlandia (Vinted, 2023). Sus estrategias locales se basan esencialmente en la adaptación de la aplicación a las diferentes culturas y a los diferentes idiomas y a su vez mantener una fuerte campaña publicitaria en cada mercado. En el caso de España, ha sido clave para su popularización el contacto con influencers locales y las campañas en redes sociales para atraer a nuevos usuarios (Ferrero, 2019).

En segundo lugar, otra de sus estrategias más importantes en su proceso de internacionalización ha sido la optimización de operaciones, que ha permitido a Vinted aumentar sus ingresos en un 51% en 2022 con respecto al año anterior y disminuir significativamente sus pérdidas antes de impuestos, demostrando así un modelo de negocio financieramente sostenible. Esto derivó asimismo en una mayor inversión para el crecimiento, y a pesar de la situación macroeconómica complicada que se ha vivido en los últimos años, Vinted no ha frenado su actividad logrando una rentabilidad positiva en 2023. En parte la razón de este crecimiento ha sido también por la inflación, que supuso el aumento del coste de vida haciendo más llamativa esta tendencia de comercialización (Vinted, 2023).

En cuanto a datos numéricos; En 2021, Vinted alcanzó una valoración de 3.500 millones de euros tras su sexta ronda de financiación. En 2022, la empresa cerró el ejercicio con unas ventas de 370,5 millones de euros y más de 1500 empleados. En 2023, la compañía comenzó a trabajar con el banco de inversión Morgan Stanley para barajar la posible venta de acciones por un valor de 200 millones de euros. Actualmente, Vinted está liderada por Thomas Plantenga, que ha logrado atraer a inversores de capital riesgo de Europa y Estados Unidos, como Accel, Burda, Insight Partners, Lightspeed y Sprints (Modaes, 2024).

En tercer lugar, otra de sus estrategias ha sido el lanzamiento de nuevos servicios para expandir su cadena de valor. En 2022, Vinted introdujo en una de sus ciudades con más potencial, París, un servicio de envíos propio, al cual denominó Vinted Go, que se trata de una plataforma B2B. Posteriormente lo fue expandiendo a nuevos puntos por toda Europa existiendo hoy en día en 14 países y 220.000 puntos PUDO (“Pick-up/drop off”). Vinted Go fue diseñada para optimizar las entregas de paquetes a terceros, permitiendo así a los usuarios enviar paquetes a puntos de recogida locales en lugar de a direcciones privadas. Por tanto, no solo supone una ventaja competitiva al aumentar los servicios que la empresa ofrece, sino que además supone una alternativa más conveniente y sostenible para las entregas, reduciendo la necesidad de envíos a domicilio y, por tanto, el impacto ambiental asociado (Sarmiento, 2023).

Continuando, otra táctica para su expansión internacional ha sido la adquisición de otras empresas del sector en diferentes países en su misión de convertirse en líder del mercado. En 2021, la empresa adquirió a su competidor holandés United Wardrobe. Posteriormente, adquirió en 2022 acciones de otro de sus competidores, la empresa alemana Rebelle, más especializada en el sector de lujo incluyendo marcas de alta gama como Louis Vuitton y Cartier (Guinebault, 2022). En marzo de 2024, Vinted anunció la adquisición de Trendsales, un marketplace danés también de ropa de segunda mano. Su objetivo es claro y conciso, ampliar su oferta y su capacidad de servicio (Modaes, 2024).

Ahora en el caso de España, un movimiento estratégico significativo fue la adquisición de Chicfy en 2019 por cerca de 10 millones de euros. Chicfy, una popular plataforma española de moda de segunda mano conocida por su lema “claro que si guapi”

permitió a Vinted consolidar su presencia en el mercado español y aprovechar una base de usuarios ya establecida y fiel. Esta adquisición no solo amplió su oferta de productos, sino que también integró la comunidad local de Chicfy en la plataforma de Vinted, facilitando un crecimiento más rápido y una mayor penetración en el mercado español. De hecho, según datos de Vinted, la empresa experimentó un crecimiento del 30% en las transacciones en España en el primer año tras la adquisición (Ferrero, 2019).

Asimismo, también ha ampliado su línea de negocio en ese mismo año introduciendo nuevas categorías más allá de la ropa, incluyendo una nueva categoría para “mascotas” y otra de “artículos de entretenimiento”.

Otro pilar de su estrategia ya mencionado previamente para el caso concreto de España es el marketing con influencers. Ha demostrado ser efectivo para aumentar la visibilidad y las ventas en la plataforma. Esta estrategia se basa en la colaboración con influencers para promocionar productos a sus audiencias, aprovechando la confianza y el respeto que los seguidores tienen por estas personalidades. Para llevar a cabo esta misión, Vinted busca influencers cuyos seguidores coincidan con su público objetivo, creando contenido atractivo y relevante que refleje la autenticidad y la personalidad del influencer (TheLemonApp Team, 2024).

Sin embargo, la ventaja competitiva por excelencia de Vinted radica en su plataforma fácil de usar y accesible para todo tipo de públicos. Además, cuenta con una comunidad grande y comprometida de compradores y vendedores. Su asequibilidad, al ofrecer opciones muy económicas, es muy valorada, y su enfoque en la sostenibilidad es crucial en los tiempos actuales. Todas estas estrategias han permitido a Vinted no solo crecer y consolidar su liderazgo en el mercado de la moda de segunda mano sino además alinear su modelo de negocio con prácticas sostenibles y responsables (Informe de Vinted, 2023).

3.1.3. Estudio sobre ThredUp

A continuación, entran en juego modelos de recompra y reventa como es el caso de ThredUp, una de las primeras tiendas online de segunda mano con éxito en EE. UU., nacida en 2009. Su misión y visión se resumen en este extracto “*Comprar en tiendas de segunda mano es*

algo más que simplemente encontrar increíbles ofertas en tus marcas favoritas. Se trata de comprar con intención, rechazar la cultura de la moda desechable y abogar por la sostenibilidad. La ropa que llevamos tiene el poder de crear cambio” (Página web ThredUP).

Ha consolidado su éxito en el mercado de la moda de segunda mano a través de una estrategia multifacética que integra la tecnología avanzada, la educación del consumidor y asociaciones estratégicas. La plataforma tecnológica de la empresa es fundamental para su modelo de negocio, optimizando la experiencia del usuario y facilitando tanto la venta como la compra de ropa de segunda mano. Esto ha permitido a ThredUP procesar una gran cantidad de artículos y atraer a una amplia base de clientes (Thred Up, 2022).

La compañía ha priorizado la concienciación sobre el impacto ambiental del consumo de moda, desarrollando herramientas como la calculadora de la huella de moda y liderando campañas informativas. Estas iniciativas buscan fomentar un cambio en el comportamiento del consumidor hacia prácticas más sostenibles (Thred Up, 2022).

Con su servicio “Resale-as-a-Service” (RaaS), ThredUP ha posibilitado que otras marcas se adentren en el mercado de reventa, ofreciendo soluciones personalizadas y escalables que integran la circularidad en sus operaciones tradicionales. Esta oferta de servicios refuerza el compromiso de la empresa con la economía circular y amplía su impacto en la industria de la moda (Thred Up, 2022). La selección de inventario de ThredUP incluye una amplia gama de marcas y productos, lo que ha sido clave para captar una audiencia diversa y mantener un catálogo atractivo y variado para los consumidores. La visión de la marca de capturar una porción significativa del mercado global de segunda mano, proyectado en \$350 mil millones para 2027, muestra su enfoque estratégico y la anticipación de tendencias de crecimiento en la industria (Thred Up, 2023).

Es por tanto que el compromiso de Thred Up con prácticas sostenibles se refleja en sus colaboraciones con organizaciones de reciclaje y su adhesión a estándares ambientales en sus propias operaciones. La empresa busca continuamente mejorar y evolucionar en su enfoque sostenible, estableciéndose como un líder en la transición hacia un futuro más sostenible en la moda (Thred Up, 2022).

Sin embargo, en términos de expansión internacional, esta ha sido más limitada que en el caso de Vinted. ThredUp se ha enfocado mayoritariamente en consolidar su presencia en el mercado de Norte América en lugar de buscar una mayor expansión por Europa.

1 TORRID	2 lululemon  athletica	3 <i>Madswell</i>	4 ZARA	5 <i>free people</i>
6 patagonia	7 Reformation	8 URBAN OUTFITTERS	9 EVERLANE	10 VUORI
11 Levi's	12 ANTHROPOLOGIE	13 Abercrombie & Fitch	14 MODCLOTH	15 LANE BRYANT
16 JOHNNY WAS	17  ROTHY'S	18 THE NORTH FACE	19 <i>Lilly Pulitzer</i>	20 TORY BURCH

Fuente: ThredUp, 2023

Esta tabla del informe de ThredUp muestra las marcas de moda más populares en el mercado de reventa. De entre estas 20 marcas, el 30% ofrecen actualmente programas de venta dedicados a la segunda mano. Esto claramente refleja una tendencia creciente en la industria de la moda hacia prácticas de negocio sostenibles y conscientes del medio ambiente. Esto indica un cambio significativo en cómo las marcas están respondiendo a las demandas de los consumidores por opciones más sostenibles y circulares en la moda (ThredUp, 2023).

Este tipo de marcas, tienen el objetivo de aumentar la vida útil de sus productos y reducir su huella de carbono mejorando así su imagen de responsabilidad corporativa. Por tanto, esto demuestra que la reventa se esta convirtiendo en parte en una “moda” que además para este tipo de industrias B2C suponen mantener relaciones más largas entre el cliente y sus productos fomentándose también así la lealtad (Mckinsey & Company, 2023). Cabe destacar, que en la posición 4 se encuentra Zara, la marca por excelencia del grupo Inditex y la cual se va a estudiar a continuación de manera individual en su propia plataforma y no como marca que se venden en plataformas específicas de reventa.

Por ahora, se han estudiado diferentes modelos dentro del mercado de segunda mano. Sin embargo, estas empresas comparten el objetivo común de facilitar la compraventa de ropa de segunda mano, aunque difieren en sus valores. Ofrecen prendas de diversas marcas, pero no fabrican ropa; simplemente son plataformas que permiten a las personas acceder a prendas que otras han decidido vender o donar, ya sea por motivos lucrativos o solidarios. Por ello, entran ahora en juego las grandes marcas multinacionales de ropa que han decidido también unirse a este nuevo modelo en expansión revendiendo y reutilizando así las prendas de sus propias firmas.

3.1.4. Estudio sobre Inditex

Inditex es la empresa española de moda “fast fashion” con mayor éxito de expansión internacional y número uno en el mundo por cifra de negocio. Se ha unido recientemente a la nueva tendencia de la moda de segunda mano “pre-owned” como una forma de concienciación con la sostenibilidad y la economía circular. Este modelo se diferencia al establecido por las plataformas mencionadas previamente dedicadas exclusivamente a ello como Vinted, ya que en este caso es la propia marca quien revende sus propias prendas. Sin embargo, su primer paso no lo ha dado en España, sino que ha sido en el Reino Unido en el año 2022 para las tiendas y plataforma online de Zara, que como se observa en la tabla presentada anteriormente, se encuentra en el puesto número 4 en marcas de éxito con reventa según el informe de 2023 de ThredUp. La directora de Sostenibilidad de Zara, Paula Ampuero, ha expresado que *“en esta etapa, la plataforma está concebida exclusivamente como una herramienta para ayudar a los clientes a extender la vida útil de su ropa y adoptar un enfoque más circular”* a la revista WWD. (Modaes, 2022).

En cuanto al funcionamiento de esta novedosa plataforma, el proceso de Zara Pre-Owned cuenta con una fase de recolección de prendas ya sea a través de tiendas físicas donde los clientes pueden depositarlas, o de manera online con el objetivo de que estas prendas sean reparadas o donadas colaborando así con entidades sin ánimo de lucro para clasificar y reutilizar las prendas. La empresa ha colaborado con más de 50 organizaciones locales en Europa para facilitar la donación y el reciclaje de prendas, ayudando a reutilizar o reciclar más de 300 toneladas de ropa en 2023. Además, Zara no solo acepta prendas de cualquier temporada, sino también prendas de cualquier otra marca (Informe Anual Inditex, 2023).

En cuanto al proceso de compraventa de ropa por parte de los usuarios, primero los vendedores suben a la plataforma fotos actuales de las prendas con una breve descripción y establecen el precio, de forma similar a plataformas como Vinted. A continuación, se lleva a cabo una evaluación de la calidad teniendo que cumplir una serie de estándares. Para terminar, los clientes pueden comprar las prendas a través del sitio web Zara.com y su aplicación móvil y los vendedores contarán con un plazo de 3 días para realizar los envíos (Zara, s.f.).

A continuación, se muestra una foto de la aplicación de Zara cuya pantalla de inicio es el anuncio de Zara Pre-Owned con el siguiente mensaje; *“Como parte de nuestro compromiso con la circularidad, nos gustaría ayudar a nuestros clientes a extender la vida útil de nuestros productos. Con este objetivo, hemos creado una serie de servicios circulares para ofrecer diferentes soluciones que faciliten la reutilización y el reciclaje de ropa usada de Zara”*.



Fuente: Elaboración propia, captura de pantalla de la app de ZARA.

Posteriormente, la expansión de este nuevo modelo de la firma llegó a Francia en el año 2023, que, según el anuncio de Inditex, incluía la venta, reparación o donación de ropa

de segunda mano. Además, Zara no solo se ha adentrado en un modelo más sostenible a través de este nuevo método de comercialización, sino que también ha anunciado que para 2030, del 40% de sus prendas serán fabricadas con fibras recicladas. Con todo esto, *“la empresa busca extender la vida útil de la ropa de Zara para sus clientes, contribuir a la reducción de residuos y al consumo de nuevas materias primas”* (BoF, 2023).

Por supuesto, la empresa gallega no ha tardado en traer el nuevo modelo a España, que se ha establecido hace pocos meses. Concretamente ha sido el 12 de diciembre de 2023 cuando Inditex lanzó en la plataforma en su país natal. Además, en diciembre no solo se instauró en España, sino también en Alemania, Austria, Bélgica, Croacia, Eslovaquia, Eslovenia, Finlandia, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos y Portugal (Romero, 2023).

Para continuar, es momento de analizar las estrategias que Inditex ha puesto en marcha con el objetivo de expandir su modelo de comercialización de ropa de segunda mano a nivel internacional. Para ello, se va a llevar a cabo un análisis general de sus estrategias de expansión y crecimiento para este último año, aunque previamente cabe destacar la estrategia de Inditex resumida en una frase; *Nuestro singular modelo de negocio nos ha permitido, en apenas unas décadas, convertir un pequeño taller de costura de A Coruña en uno de los actores más relevantes del retail de moda a nivel mundial. Para ello, el Grupo se apoya en cuatro sólidos pilares: una propuesta de moda única, una experiencia de compra diferencial, un equipo humano extraordinario y la implantación de prácticas responsables en todas las fases de nuestra actividad”* (Informe Anual Inditex, 2022).

Inditex ha consolidado su presencia en 213 mercados con una estrategia que integra sostenibilidad, innovación tecnológica, adaptación local y eficiencia logística. Este enfoque le ha permitido expandirse hasta llegar a más de 7.200 tiendas físicas a nivel mundial. La flexibilidad logística y el uso de tecnologías avanzadas, como la Identificación por Radiofrecuencia (RFID) y el Sistema Integrado de Control de Stock (SINT), han sido claves para la expansión eficiente de Inditex. Además, las ventas online representan una parte significativa de su facturación. A partir de estos pilares, Inditex ha logrado internacionalizar con éxito su modelo de comercialización de moda de segunda mano focalizándose

especialmente en dos de ellos, la sostenibilidad y la innovación (Informe Anual Inditex, 2023).

La clave ha sido su capacidad para integrar la moda de segunda mano en su modelo de negocio existente, manteniendo un fuerte enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social. Esto se alinea con las tendencias actuales del mercado y las expectativas de los consumidores, que cada vez valoran más la moda sostenible y ética. Por lo tanto, la empresa ha utilizado su presencia global y su red de tiendas físicas y online para promover este nuevo negocio, asegurando que esté fácilmente accesible para un amplio público cada vez en más ubicaciones. Esto ha sido crucial para normalizar la compra de ropa de segunda mano y hacerla cada vez más atractiva en el mercado (Morales, 2023).

Por otra parte, la integración de la tecnología en este proceso también ha jugado un papel muy importante, facilitando así una experiencia de compra fluida tanto en las tiendas físicas como online. Además, Inditex ha logrado llevar a cabo una función efectiva de comunicación a cerca de los beneficios tanto ambientales como sociales de la moda de segunda mano y moda vintage, creando conciencia y así poco a poco fomentando una cultura de consumo más consciente y sostenible (Informe Anual Inditex, 2022).

En conclusión, esta multinacional siempre se ha caracterizado por su capacidad de adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias del mercado, manteniendo una propuesta de moda única y creativa. Por ello, siempre consigue el éxito en sus nuevos proyectos como es el caso de Zara Pre-owned. Otras de sus estrategias de expansión actuales son por ejemplo la optimización de tiendas físicas, cada vez menos pero más grandes y mejor ubicadas, buscando siempre la mayor eficiencia y la mejor experiencia para sus consumidores. De hecho, en 2023 Inditex invirtió 1.600 millones de euros en reformar y abrir nuevas tiendas. (Molina, 2023).

Quién sabe si en un futuro próximo el grupo expandirá su negocio a otras formas de comercialización también comentadas y en tendencia como la moda de alquiler. Su marca zara, que siempre se ha caracterizado por sus bajos y accesibles precios, está también sacando colecciones exclusivas y de mayor calidad a un precio ligeramente más elevado, por lo que esta otra propuesta también podría llegar a encajar.

Sin embargo, Inditex no ha sido ni la primera ni la última multinacional en expandir este nuevo modelo hacia un futuro desarrollo sostenible. Marcas de “fast fashion” como la gigante sueca HyM, que es precisamente el principal competidor de Inditex, lleva desarrollando esta práctica desde 2014, con la creación de su plataforma Sellpy, la cual ha vendido ya más de 9 millones de prendas desde su inicio. Otras marcas como Benetton también han iniciado esta práctica mediante la alianza con plataformas de artículos vintage (La Vanguardia, 2021).

3.2. Alquiler de moda

En los últimos años, la industria de la moda de alquiler ha experimentado un notable auge, impulsada por un cambio en las preferencias de los consumidores y un creciente interés en prácticas de moda más sostenibles. Este modelo, que permite a los usuarios alquilar prendas para eventos especiales o para uso diario, ha ganado popularidad especialmente en mercados como los Estados Unidos y Europa, aunque su presencia en España todavía es limitada. Es una alternativa a la propiedad tradicional y se ha popularizado por varias razones: accesibilidad a la moda de diseñador, sostenibilidad, variedad y experimentación o conveniencia (Rodríguez, 2022).

En el caso concreto de España, aunque el concepto de alquiler de moda ha comenzado a explorarse, su éxito ha sido moderado y se concentra principalmente en ropa para eventos, donde los consumidores buscan opciones de alta calidad y diseño sin la necesidad de realizar una compra completa. Marcas conocidas como Roberto Verino han explorado este modelo de negocio, pero no han logrado un éxito significativo. Otras firmas similares como Adolfo Domínguez acaban de introducir esta nueva modalidad permitiendo a sus clientes alquilar las prendas para un periodo de uso de entre 4 y 8 días (Modaes, 2023).

Otras firmas muy reconocidas a nivel mundial como H&M y Mango están incorporando modelos de alquiler y circularidad en sus estrategias comerciales. Esto indica un cambio significativo en el enfoque tradicional de la industria de la moda, el cual están llevando a cabo todas las empresas líderes del mercado. (S Moda, 2023).

La evolución de esta industria refleja un cambio gradual en las tendencias de consumo y la adaptación de las marcas a nuevos modelos de negocio que responden a la demanda de opciones más flexibles y sostenibles. Sin embargo, el crecimiento y la expansión del modelo de alquiler de moda en España y otros mercados similares dependen de varios factores, incluyendo tales como la aceptación cultural, la disponibilidad de opciones y costes asociados o la percepción del valor que este servicio puede ofrecer al consumidor moderno.

La empresa pionera en alquiler de moda en España, La Más Mona, ha puesto su negocio en pausa después de una década debido a los efectos de la pandemia. La marca afirma que el alquiler de ropa no termina de encontrar su hueco en este país. Por otro lado, a nivel internacional, Rent the Runway, pionera de este servicio en todo el mundo, ha visto una reducción notable en su negocio y en el número de suscriptores debido a que empresas de gran volumen como Net-a-Porter y Asos han dado el paso de entrar en este nuevo mercado. Net-a-Porter se asoció con las plataformas By Rotation y Hurr en el Reino Unido para alquilar vestidos de fiesta, mientras que Asos se alió con Hirestreet para ofrecer un servicio de alquiler con una colección cápsula de sus marcas originales. (Moades, 2023).

En el contexto actual de la moda, las influencers no solo juegan un papel crucial en el fomento de la compra/venta de segunda mano de ropa, sino que también en la promoción y el éxito de startups de alquiler como pueden ser Borow, Jointy, Olivati y otras similares. Jointy, por ejemplo, se trata de un marketplace de alquiler de moda de alta gama entre particulares, con un funcionamiento similar al de Vinted, donde los usuarios pueden alquilar sus respectivos armarios, ganando dinero extra y contribuyendo a su vez a un consumo de moda más responsable. Esta empresa, fue fundada en 2022 en Madrid, ha captado ya entre 100 mil y 500 mil euros en financiamiento, según afirma EU-Startups (EU-Startups, 2023).

3.2.1. Estudio sobre Rent The Runway

Cabe analizar de manera profunda la Startup que dio inicio a este modelo de comercialización a nivel mundial: Rent the Runway. Esta empresa se ha consolidado como un referente en el ámbito del alquiler de moda de lujo desde su fundación en 2009 por dos estudiantes de MBA en la Harvard Business School, Jennifer Hyman y Jennifer Fleiss. Estas dos jóvenes lograron crear un valor de 1000 millones de dólares en tan solo una década. Su inspiración proviene

del deseo insatisfecho de muchas jóvenes que no podían permitirse la moda de diseñador debido a los elevados precios. Su misión actual es clara y concisa, “empoderar a las mujeres para que se sientan lo mejor posible cada día” (Rent The Runway, s.f).

La empresa, que inicialmente se enfocó en el alquiler de vestidos para ocasiones especiales, evolucionó rápidamente hacia un modelo que ofrecía una variedad de prendas para uso diario, adaptándose a las sugerencias y necesidades de sus clientas de forma estratégica. Este cambio reflejó una comprensión profunda de los hábitos y preferencias de sus consumidoras, permitiendo a Rent the Runway expandir su mercado y consolidar su oferta como una alternativa sostenible y versátil al consumo tradicional de moda. Además, no solo ofrecía ropa, sino que también una amplia gama de accesorios (Cevallos, 2019).

Lo que comenzó como una plataforma online, se convirtió también en offline al cabo de poco tiempo desplegando un gran número de tiendas físicas por todo EE. UU. Con esto, se observa la estrategia llevada a cabo que ha sido copiada por muchas startups, que inician su modelo de negocio únicamente online consiguiendo así una mayor facilidad a la hora de dar el salto en implantar el modelo físico (Cevallos, 2019).

Su modelo de negocio comenzó centrado en el alquiler antes de adentrarse en el mundo de las suscripciones. A pesar de los diversos desafíos a lo largo de los años, incluida la pandemia del COVID-19 que impactó significativamente sus suscripciones, la empresa ha demostrado una notable resiliencia y capacidad de adaptación. Implementó estrategias para minimizar gastos y modificar la estructura de la empresa y así asegurar su continuidad y crecimiento futuro. Cuando la empresa salió a bolsa en octubre de 2021, la participación del 5.1% de Hyman estaba valorada en aproximadamente 38 millones de dólares, según estimaciones de Forbes. Su auge en el sector de la suscripción se confirmó en junio de 2023, cuando alcanzó un récord de 145.200 suscriptores activos, evidenciando la expansión y consolidación de su modelo de negocio (Sauer, 2023).

Con iniciativas como la asociación con Amazon, la empresa ha buscado nuevas vías para aumentar su alcance y visibilidad, aunque esto ha planteado preguntas sobre su impacto ambiental y sostenibilidad. Para defenderse, la empresa afirma estratégicamente que su objetivo es ser un sustituto a la moda rápida y que no es necesario dejar de comprar productos

nuevos por completo, sino promover en todo momento ropa de mayor calidad y durabilidad y por lo tanto menos contaminante (Shoaib, 2023).

A medida que el mercado de alquiler de moda continúa evolucionando, Rent the Runway se mantiene como un caso de estudio sobre cómo adaptarse a los cambios del mercado, responder a las expectativas de los consumidores y liderar con innovación en un sector en constante cambio asegurando su éxito continuo en la arena internacional. El estudio de caso de la Harvard Business Review resalta cómo la empresa ha logrado no solo cambiar la manera en que las mujeres se acercan a la moda de lujo sino también cómo ha influido en la industria de la moda en general hacia prácticas más sostenibles y circulares.

3.3. Intercambio y suscripción

En cuanto a estos dos modelos, todavía permanecen desconocidos en la sociedad actual. Ambos son muy similares a los ya expuestos, el intercambio de moda guarda mucha relación con la compra/venta de segunda mano y el modelo de suscripción se asemeja al de alquiler y ya está siendo implementado en algunas empresas. En cuanto al intercambio, este modelo implica el intercambio de prendas con otro consumidor que, a diferencia de la reventa, no implica desembolso económico, sino que se establece un contrato de una prenda por otra. La razón de ser fundamental de esta práctica es dar una segunda vida a prendas de moda rápida, por las cuales nadie ofrecería dinero. El objetivo es el mismo que se ha visto hasta ahora, fomentar la economía circular y la sostenibilidad dando un segundo uso a las prendas que no se pretenden volver a utilizar. Para dar un ejemplo real, cabe analizar una startup nacida en 2021 denominada Nuw, (Reasons why, 2023).

Nuw, fue creada por una emprendedora irlandesa bajo la premisa de *“su interés por la moda y de su preocupación por los devastadores efectos sociales y medioambientales que genera la actividad del sector”*. La aplicación está centrada en el intercambio de ropa de moda rápida, ya que su reventa es muy complicada debido a la barrera que supone el precio de este tipo de prendas, cuyo bajo costo nuevo no incentiva la compra de segunda mano. Además, esta aplicación funciona mediante un sistema monetario simplificado basado en monedas virtuales para promover la circulación de la ropa sin darle importancia al valor monetario real. Este nuevo modelo ha demostrado ser exitoso según la información publicada

por Fast Company, con índice de retención de usuarios de un 88% a lo largo de doce meses. (Reasons why, 2023).

Siguiendo en la misma línea, la suscripción implica que los consumidores pagan una tarifa recurrente para recibir regularmente una selección de prendas de vestir o accesorios. Su funcionamiento es muy similar al del alquiler, de hecho, plataformas de éxitos analizadas como Rent the Runaway, ofrecen precisamente este servicio que permite a sus usuarios suscribirse (Martínez, 2022).

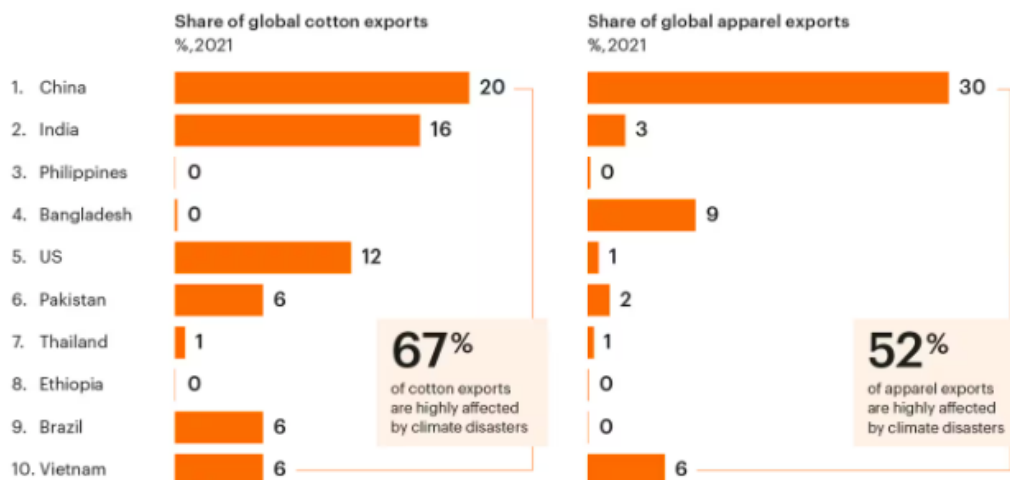
Por último, cabe resaltar un par de datos estadísticos más, comentando que a nivel mundial este negocio de la ropa usada espera duplicarse hasta superar los 77.000 millones de euros para 2025 según afirma ThredUP, que, a su vez, también estima que el volumen de negocio de estos nuevos modelos de comercialización sea dos veces superior al “fast fashion” para 2030 (Martínez, 2022).

4. Impacto de los nuevos modelos de comercialización de la moda a nivel nacional e internacional

Tras este extenso análisis a cerca de las diferentes formas de comercialización de la moda con casos concretos de empresas tanto españolas como extranjeras y sus estrategias de éxito y expansión, cabe iniciar este apartado concreto a cerca del impacto que han tenido en el medioambiente, en los consumidores, y en los mercados nacional e internacional.

4.1. Sostenibilidad, Negocio textil el 2º más contaminante del mundo

Para comenzar con este apartado, se muestra un gráfico que representa el top 10 de los países más afectados por las catástrofes climáticas medido por el número de personas afectadas para el periodo que recorre desde 2020 hasta 2023. Este estudio es relevante ya que muestra una conexión directa y preocupante con la sostenibilidad y la economía circular en la industria textil, conocida precisamente por ser la segunda más contaminante del mundo. Por tanto, ejerce una influencia notable en el cambio climático, contribuyendo así a las condiciones que llevan a tales catástrofes, especialmente en aquellos países que son grandes productores de textiles (BoF, 2023).



Source: BoF, 2023.

La vulnerabilidad de estas naciones pone de manifiesto la urgente necesidad de adoptar prácticas de moda sostenibles que no solo sean respetuosas con el medio ambiente, sino que también justas para los trabajadores y las comunidades afectadas. La promoción de una economía circular en la moda, enfocada en la reutilización y el reciclaje de recursos, emerge como una solución crucial para aliviar la presión sobre los recursos naturales y mejorar la resiliencia de estas regiones. Asimismo, este panorama incita a consumidores y empresas a asumir una mayor responsabilidad social, optando por prácticas más éticas y sostenibles. La urgencia de esta situación impulsa la innovación hacia el desarrollo de materiales y procesos más sostenibles, estableciendo un modelo de negocio que apoye la economía circular y contribuya a un futuro más sustentable y equitativo en la industria de la moda (BoF, 2023).

4.2. Experiencia del consumidor

En cuanto a la sociedad, las generaciones más jóvenes (específicamente la Generación Z y los Millennials) están cada vez más convencidas de que sus decisiones de consumo en el ámbito de la moda tienen un impacto significativo en el medio ambiente. Una notable mayoría de estos grupos, aproximadamente el 58%, reconoce que su armario contribuye al cambio climático, una cifra que supera el 43% del promedio general de consumidores. Esta conciencia se extiende a la creencia de que pueden minimizar su huella ecológica individual

a través de elecciones de compra más sostenibles, con un 63% de los jóvenes de estas generaciones confiando en esta posibilidad, en comparación con el 55% del total de consumidores. Además, el 61% de la Generación Z y los Millennials se consideran a sí mismos como eco-conscientes o enfocados en la sostenibilidad, en contraste con el 51% de los consumidores en general. Este cambio de mentalidad entre las generaciones más jóvenes refleja una tendencia creciente hacia un consumo más responsable y una mayor conciencia ambiental, en este caso en lo referente al sector de la moda y por tanto a las nuevas tendencias de consumo explicadas (ThredUP, 2023).

Lo que está claro es que las plataformas de segunda mano y alquiler están alentando a los consumidores a reconsiderar la propiedad de moda a favor de acceder y disfrutar de ella. Por lo tanto, esto no solo satisface el deseo de variedad y exclusividad de los consumidores sin los costes elevados además de la huella ambiental asociada con la compra nueva, sino que también cultiva una conciencia sobre el consumo consciente y la moda sostenible que no para de crecer.

4.3. Impacto de la tecnología en los nuevos modelos

Seguidamente, cabe analizar el éxito de estas formas de comercialización debido al impacto de la tecnología. La tecnología es la razón por la que ha aumentado el éxito de la moda de segunda mano o del alquiler, ya que las plataformas online son las que han fomentado el auge de estos modelos de comercialización a nivel tanto nacional aquí en España como a nivel internacional. Por una parte, esto supone para las empresas una adecuación de la oferta y demanda de sus productos que estaría infrutilizados de otra manera (Charnley, Knecht, Muenkel, Pletosu, Rickard, Sambonet, Schneider & Zhang, 2022).

En concreto, la pandemia por el COVID-19 fue uno de los impulsores en la adopción digital y el interés en la reventa de ropa ya que las personas al tener más tiempo libre encerrados en sus casas, se dedicaron a reorganizar sus armarios y en consecuencia a aprovechar aplicaciones como Vinted o Vestiaire Collective para vender la ropa que ya no usaban y a su vez a comprar prendas nuevas a precios económicos. Y como bien se dice en un artículo de McKinsey & Company, la tecnología se utiliza para reducir puntos de fricción y mejorar la liquidez en el mercado (Eisenberg, 2021).

En conclusión, en los últimos años se ha llevado a cabo numerosos avances que han realizado las organizaciones en el uso de la digitalización, desde análisis de datos, hasta las plataformas digitales y las comunicaciones pertinentes con los clientes, basadas en datos y poniendo en relevancia la función desempeñados por los departamentos de CRM & Loyalty en las empresas. Con todo esto, el objetivo es poder hacer frente a las barreras asociadas a la comodidad, la higiene, la confianza y la seguridad, que suponen los únicos factores en los que la compra/venta online pierde en contra a la compra/venta tradicional en tiendas convencionales. Por último, es también imprescindible fomentar una mayor transparencia con el objetivo de solucionar las preocupaciones asociadas con la calidad, la autenticidad y el origen de los materiales (Charnley, Knecht, Muenkel, Pletosu, Rickard, Sambonet, Schneider & Zhang, 2022).

4.4. Desafíos y beneficios

En cuanto a los principales desafíos que presentan estos nuevos modelos de negocio, destacan principalmente el mantenimiento y la logística del retorno de prendas, especialmente en lo que respecta a la limpieza y reparación en el modelo de alquiler para mantener su calidad y apariencia. Estos procesos requieren inversiones en tecnología y recursos que pueden aumentar los costos operativos, especialmente si el mercado está expandido a nivel internacional ya que las diferencias en regulaciones, infraestructura y preferencias de consumo pueden variar enormemente. Aunque estos requisitos representan un costo operativo inicial más alto, las ventajas a largo plazo en términos de lealtad del cliente y reducción de impacto ambiental pueden ser considerables. Estas inversiones no solo mejoran la operatividad del modelo de negocio, sino que también fortalecen la propuesta de valor para el consumidor consciente de la sostenibilidad. Por lo tanto, facilitan un modelo de consumo más circular al reducir la cantidad de desechos generados y extender la vida útil de las prendas (S Moda, 2023).

Otro de los claros beneficios de estas estas prácticas es que permiten a los consumidores acceder a moda de alta calidad a un costo reducido, promoviendo así un cambio hacia comportamientos de consumo más éticos. De hecho, la transparencia en el proceso de reacondicionamiento de las prendas y la comunicación clara sobre el impacto ambiental de estas prácticas pueden ayudar a construir una base de clientes leales y

conscientes. Con todo esto, la adopción de estas prácticas puede ayudar a redefinir la industria de la moda hacia un futuro diferente, enfrentando el reto del sobreconsumo y de la producción masiva de desechos (S Moda, 2023).

5. Conclusiones y recomendaciones estratégicas para la industria de la moda

5.1. Lecciones aprendidas de casos exitosos

El análisis de casos exitosos en la comercialización de moda sostenible, específicamente en los modelos de segunda mano y alquiler, ha revelado varias estrategias clave para la expansión internacional. Inditex, a través de su plataforma Zara Pre-Owned, ha demostrado cómo una empresa puede integrar prácticas de sostenibilidad en su modelo de negocio principal y utilizar su extensa red de tiendas físicas y plataforma online para promover la moda de segunda mano. Esta iniciativa no solo responde a las tendencias de consumo sostenible, sino que también fortalece la posición competitiva de Zara en diversos mercados. La clave del éxito de Inditex radica en su capacidad para adaptarse rápidamente a las demandas del mercado y mantener una oferta atractiva y sostenible.

Otro caso de éxito que se ha comentado es Vinted, que ha combinado la expansión geográfica con la adaptación cultural y lingüística de sus plataformas. Vinted ha utilizado el marketing digital y colaboraciones con influencers locales para ganar aceptación en nuevos mercados. La adquisición de empresas locales, como Chicfy en España, ha permitido a Vinted consolidar su presencia y ampliar rápidamente su base de usuarios.

5.2. Recomendaciones para empresas españolas en su expansión internacional

Para las empresas españolas que buscan expandirse internacionalmente en el sector de la moda sostenible, se recomiendan las siguientes estrategias:

- **Comprensión del mercado local:** Realizar un análisis profundo de las particularidades culturales y de consumo de cada mercado destino es fundamental. Esto incluye entender las preferencias de los consumidores, las regulaciones locales y las dinámicas competitivas. La investigación de mercado debe considerar factores

socioculturales y económicos para adaptar eficazmente la oferta de productos y servicios.

- Adaptación cultural y lingüística: Implementar plataformas digitales multilingües y colaborar con influencers locales puede aumentar significativamente la aceptación de la marca en nuevos mercados. Adaptar las campañas de marketing y la comunicación de la marca para resonar con la audiencia local es esencial para conectar con los consumidores de cada región.
- Integración de sostenibilidad: La sostenibilidad debe ser un pilar central de la estrategia de expansión. Integrar prácticas de economía circular, como la reventa y el alquiler de ropa, no solo mejora la imagen de la empresa, sino que también responde a la creciente demanda global por prácticas empresariales responsables. Las inversiones en tecnologías que faciliten la trazabilidad y la transparencia en las cadenas de suministro son cruciales para ganarse la confianza de los consumidores internacionales.
- Inversiones tecnológicas: La tecnología es un habilitador clave para la expansión internacional. Invertir en sistemas de gestión de inventarios, plataformas de comercio electrónico y soluciones de logística avanzada puede mejorar la eficiencia operativa y facilitar la entrada a nuevos mercados.
- Estrategias Omnicanal: Combinar puntos de venta físicos con una fuerte presencia online puede ofrecer a los consumidores una experiencia de compra omnicanal conveniente y atractiva. Integrar servicios como la recogida en tienda, las devoluciones fáciles y la personalización de la experiencia de compra es esencial para satisfacer las expectativas de los consumidores modernos.

5.3. Recomendaciones para proyectos internacionales en su entrada al mercado español

Para los proyectos internacionales que buscan introducirse en el mercado español en el sector de la moda sostenible, se recomiendan las siguientes estrategias:

- Adaptación al consumidor español: El mercado español valora la autenticidad y la sostenibilidad. Las iniciativas que promueven la moda responsable tienen una alta probabilidad de éxito. Adaptar las campañas de marketing para reflejar estos valores y colaborar con influencers locales puede aumentar la visibilidad y la aceptación de la marca. En cuanto a la sostenibilidad, incluir el uso de materiales reciclados, la implementación de programas de reciclaje y la transparencia en las prácticas de producción.
- Adquisición de empresas locales: La adquisición de empresas locales puede ser una estrategia efectiva para ganar rápidamente una base de clientes y conocer mejor el mercado. Esta estrategia permite a las empresas internacionales aprovechar la infraestructura existente y las relaciones con los clientes de las empresas adquiridas.
- Estrategias de marketing localizadas: Adaptar las estrategias de marketing para el mercado español es crucial. Esto puede incluir el uso de campañas publicitarias en medios locales, la colaboración con celebridades e influencers españoles y la participación en eventos y ferias locales de moda.

Tras este análisis a cerca de las estrategias de internacionalización en la comercialización de moda sostenible, específicamente en los modelos de segunda mano y alquiler, se puede destacar la importancia de la flexibilidad, la adaptación cultural y la sostenibilidad. Empresas como Inditex y Vinted han demostrado que un enfoque integrado, que combine la expansión geográfica con prácticas de sostenibilidad y adaptaciones locales, puede llevar al éxito en mercados globales. Las empresas españolas y los proyectos internacionales deben aprender de estos casos y aplicar estrategias similares para asegurar su crecimiento y éxito en el competitivo panorama global de la moda.

En resumen, la capacidad de adaptarse rápidamente a las tendencias cambiantes de los consumidores y mantener un enfoque constante en la sostenibilidad será crucial para el éxito en el mercado global de la moda sostenible de cara al futuro. Las estrategias que las empresas deberán llevar a cabo serán una combinación de tecnologías avanzadas, marketing adecuado, adaptabilidad cultural y una función de responsabilidad social corporativa fuerte y establecida.

En cuanto a España, a pesar de que el desarrollo de estos modelos es más lento que en otros países debido en parte razones culturales, poco a poco está aumentando. Para acelerar este proceso, es fundamental cambiar la percepción de la sociedad. La ropa de segunda mano no debe relacionarse con usada ni de peor calidad, sino con ropa “vintage”. Y la moda de alquiler, debe reflejarse con un beneficio que permitirá acceder a moda más lujosa a precios más asequibles y una mayor variedad. Asimismo, permitirá sacar partido a aquellas prendas es desuso y a su vez en perfecto estado. Todo esto bajo el enfoque constante de buscar un negocio textil cada vez más sostenible y responsable que se adapte al panorama global actual donde el cambio climático se está convirtiendo en un reto cada vez mas preocupante. Por último y para concluir con este trabajo, como bien se ha observado, la sociedad actual se mueve en base a las tendencias y esto será la clave en cuanto al éxito de cualquier ámbito dentro del sector de la moda.

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

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

Por la presente, yo, María Caamaño López, estudiante de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado “Moda en Movimientos: estrategias internacionales para los nuevos modelos de comercialización”, 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. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
3. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
4. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
5. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

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

Fecha: 23 de mayo, 2024

Firma: _____



6. Bibliografía

- Alves, A. (2 de enero, 2024). Slow Fashion Complete Guide - What It Is and Why We Need It. *The VOUE*. <https://thevou.com/fashion/slow-fashion/>
- Bejarano, J. M. L. (5 de abril, 2023). La ropa cada vez más cara está sumando nuevos clientes a la moda de segunda mano. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/ropa-de-segunda-mano-o-usada-esta-aumentando-el-numero-de-clientes-3586963>
- Business of Fashion y McKinsey&Company. (2023). The State of Fashion 2023. *Business of Fashion y McKinsey&Company*.
- Cevalles, J. (15 de mayo, 2019). Rent the Runway, el unicornio que llevó la fórmula del ‘blockbuster’ a la moda. *Modaes*. <https://www.modaes.com/empresa/rent-the-runway-el-unicornio-que-llevo-la-formula-blockbuster-a-la-moda>
- Chan, E. (28 de abril, 2021) Moda sostenible: todo lo que necesitas saber. *Vogue España*. <https://www.vogue.es/moda/articulos/moda-sostenible-que-significa-guia-consejos-marcas>
- Charnley, F., Knecht, F., Muenkel, H., Pletosu, D., Rickard, V., Sambonet, C., Schneider, M., & Zhang, C. (2022). Can Digital Technologies Increase Consumer Acceptance of Circular Business Models? *The Case of Secondhand Fashion. Sustainability*, 14(8), 4589. <https://doi.org/10.3390/su14084589>
- Cuofano, G. (8 de enero, 2024). ¿Cómo Gana Dinero Vinted? Modelo De Negocio De Vinted En Pocas Palabras. *FourWeekMBA*. <https://fourweekmba.com/es/%C2%BFC%C3%B3mo-gana-dinero-Vinted%3F/>
- Eisenberg, D. (12 de noviembre 2021). How online marketplaces are making secondhand fashion a first choice. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and->

[telecommunications/our-insights/how-online-marketplaces-are-making-secondhand-fashion-a-first-choice](https://www.telecommunications.com/our-insights/how-online-marketplaces-are-making-secondhand-fashion-a-first-choice)

El Parlamento Europeo. (6 de enero, 2023). El Parlamento quiere una industria textil más ecológica y sostenible. *El Parlamento Europeo*. <https://www.europarl.europa.eu/news/es/press-room/20230524IPR91913/el-parlamento-quiere-una-industria-textil-mas-ecologica-y-sostenible>

Ellen MacArthur Foundation. (s. f.). Moda y la economía circular. *Ellen MacArthur Foundation*. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/es/temas/moda/vision-general>

Ellen MacArthur Foundation. (s. f.). Repensar los modelos de negocio para una industria de la moda próspera. *Ellen MacArthur Foundation*. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/fashion-business-models/overview>

EU-Startups. (23 de junio, 2023). Jointy. *EU-Startups*. <https://www.eu-startups.com/directory/jointy/>

Fair Wear Foundation. (2022). Annual Report 2022. *Fair Wear Foundation*. <https://api.fairwear.org/wp-content/uploads/2023/07/Fair-Wears-Annual-Report-2022.pdf>

Fariña, N. (8 de junio, 2023). Pacto Textil 2030: las líneas rojas de la Unión Europea para una moda más sostenible. *El País*. <https://elpais.com/sociedad/moda-futuro-y-accion/2023-06-08/pacto-textil-2030-las-lineas-rojas-de-la-union-europea-para-una-moda-mas-sostenible.html>

Ferrero, C. (, 31 de octubre, 2019). Así funciona Vinted, el sustituto de la app de ropa de segunda mano que popularizó el ‘claro que sí, guapi’. *El País*. <https://elpais.com/smoda/como-funciona-vinted-sustituto-app-chicfy.html>

- Fuxman, L., Mohr, I., Mahmoud, A. B., & Grigoriou, N. (2022). The new 3Ps of sustainability Marketing: the case of fashion. *Sustainable Production and Consumption*, 31, 384-396. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.03.00>
- Gil, O. (14 de junio, 2022). Modelo peer-to-peer: Qué es, ventajas y ejemplos de éxito. *Cyberclick*. <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/modelo-peer-to-peer-que-es-ventajas-y-ejemplos-de-exito>
- Godoy, M. (31 de octubre, 2022). Por qué se adentra Inditex en la segunda mano desde Reino Unido. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.es/adentra-inditex-segunda-mano-reino-unido-1145301>
- Gómez, E. (11 de octubre, 2021). It Closet, la startup valenciana de moda de segunda mano de las influencers. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/local/valencia/20211011/7781475/it-closet-startup-moda-segunda-mano-influencers.html>
- Guinebault, M. (26 de julio, 2022). Vinted adquiere al e-tailer de moda de segunda mano Rebelle. *FashionNetwork.com*. https://es.fashionnetwork.com/news/Vinted-adquiere-al-e-tailer-de-moda-de-segunda-mano-rebelle_1427333.html
- HUMANA. (s. f.). Quiénes somos. *HUMANA*. <https://www.humana-spain.org/quienes-somos/>
- Inditex. (2023). Estrategia. Informe Anual 2023. *Inditex*. https://static.inditex.com/annual_report_2023/es/Estrategia.pdf
- Malleveys, P. (26 de octubre, 2022). Secondhand luxury: opportunity or threat?. *The Business of Fashion*. <https://www.businessoffashion.com/opinions/luxury/secondhand-luxury-opportunity-or-threat/>

Martínez E. (7 de enero, 2022). El pago por suscripción se afianza como forma de compra. *La Razón*. <https://www.larazon.es/medio-ambiente/20220107/nr4lousiwje3doguvpoykqw77u.html>

McKinsey & Company (7 de diciembre, 2023). What is fast fashion? *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-fast-fashion>

McKinsey & Company. (23 de enero, 2019). Artificial intelligence and the circular economy: AI as a tool to accelerate the transition. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/artificial-intelligence-and-the-circular-economy-ai-as-a-tool-to-accelerate-the-transition/es-CL>

Modaes. (18 de enero, 2023). La Unión Europea establece nuevas normas verdes para las fábricas textiles. *Modaes*. <https://www.modaes.com/entorno/la-union-europea-establece-nuevas-normas-para-las-fabricas-textiles>

Modaes. (21 de octubre, 2022). Inditex entra en la segunda mano con Zara en Reino Unido. *Modaes*. <https://www.modaes.com/empresa/inditex-entra-en-la-segunda-mano-con-zara-en-reino-unido>

Modaes. (s. f.). Dossier Anual 2023. *Modaes*. https://www.modaes.com/files/publicaciones/free/2023/dossier_anual_2023_modaes/#page=16

Molina, C. (11 de julio, 2023). Inditex prevé elevar la inversión un 13%, hasta los 1.600 millones de euros en 2023. *Cinco Días*. <https://cincodias.elpais.com/companias/2023-07-11/inditex-preve-elevar-la-inversion-un-13-hasta-los-1600-millones-de-euros-en-2023.html>

Morales, E. G. (23 de mayo, 2023). Inditex lanzará en España este 2023 la plataforma de segunda mano de Zara. *FashionNetwork.com*.

<https://es.fashionnetwork.com/news/Inditex-lanzara-en-espana-este-2023-la-plataforma-de-segunda-mano-de-zara,1519082.html>

QueeslaGlobalización. (3 de mayo, 2023). Industria de la moda y la globalización. *QueeslaGlobalización*. <https://www.queeslaglobalizacion.com/general/industria-de-la-moda-y-la-globalizacion/>

Reason Why. (9 de mayo, 2023). Nuw, la app de intercambio de ropa que cuenta con una divisa propia. *Reason Why*. <https://www.reasonwhy.es/actualidad/nuw-lapp-intercambio-ropa-cuenta-divisa-propia-byrne>

Rent The Runway. (s. f.). Our vision - about us. *Rent the Runway*. <https://www.renttherunway.com/about-us>

Reuters. (16 de octubre, 2023). Inditex's Zara to launch its secondhand platform in France. *The Business of Fashion*. <https://www.businessoffashion.com/news/sustainability/inditexs-zara-to-launch-its-second-hand-platform-in-france/>

Rodríguez, P. (18 de abril, 2022). Alquilar ropa: ¿alternativa sostenible para disfrutar de la moda o enésima artimaña del sistema? *S Moda EL PAÍS*. <https://smoda.elpais.com/moda/alquilar-ropa-alternativa-sostenible-o-artimana-del-sistema/>

Romero, C. (12 de diciembre 2023). Zara lanza en España una plataforma de segunda mano para vender, donar y reparar ropa. *Forbes España*. <https://forbes.es/forbes-women/381565/zara-lanza-en-espana-una-plataforma-de-segunda-mano-para-vender-donar-y-reparar-ropa/>

S Moda. (25 de mayo, 2023). Del alquiler a la reparación: la ropa usada es el nuevo objeto de deseo de la moda. *El País*. <https://elpais.com/smoda/branded/moda-futuro-y-accion/del-alquiler-a-la-reparacion-la-ropa-usada-es-el-nuevo-objeto-de-deseo-de-la-moda.html>

Sarmiento, A. R. (24 de agosto, 2023). Vinted Go lanza una nueva plataforma B2B para optimizar las entregas a terceros. *FashionUnited*. <https://fashionunited.es/noticias/empresas/vinted-go-lanza-una-nueva-plataforma-b2b-para-optimizar-las-entregas-a-terceros/2022071439040>

Sauer, M. (30 de julio, 2023). Rent the Runway CEO started her company as a Harvard graduate student—now it's worth \$120 million. *CNBC*. <https://www.cnbc.com/2023/07/30/how-rent-the-runway-ceo-grew-company-from-harvard-to-120-million.html>

Shoaib, M. (19 de enero, 2023). With Amazon tie-up, Rent the Runway faces sustainability questions. *Vogue Business*. <https://www.voguebusiness.com/sustainability/with-amazon-tie-up-rent-the-runway-faces-sustainability-questions>

Team, B., & Company, M. &. (4 de enero, 2024.). The year ahead: What to expect as new sustainability rules roll in. *The Business of Fashion*. <https://www.businessoffashion.com/articles/sustainability/the-state-of-fashion-2024-report-sustainability-regulations-eu-fashion-value-chain/>

Textile Exchange. (1 de diciembre 2023). Home page. *Textile Exchange*. <https://textileexchange.org/>

Thelemonapp. (3 de marzo, 2024). Marketing con Influencers: Estrategias para Vinted y Wallapop. *Thelemonapp*. <https://thelemonapp.com/blog/marketing-con-influencers-estrategias-para-vinted-y-wallapop/>

ThredUP. (2022). Impact Report 2022. *ThredUP*. <https://ir.thredup.com/static-files/43fcb53d-0613-494b-a070-bbb90b714d19>

ThredUP. (2023). Resale Report 2023. *ThredUP*. https://cf-assets-tup.thredup.com/resale_report/2023/thredUP_2023_Resale_Report_FINAL.pdf

- Treceño, B. (31 de enero, 2024). 'Buycott' o cómo castigar a las marcas poco sostenibles. *EXPANSION*. <https://www.expansion.com/economia-sostenible/2024/01/31/65b913d0468aeb56278b45fb.html>
- Unión Europea. (2018). Directiva (UE) 2018/851 del Parlamento Europeo y del Consejo de 30 de mayo de 2018 por la que se modifica la Directiva 2008/98/CE sobre los residuos. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32018L0851>
- Vinted. (19 de junio, 2023). Vinted increased its revenue, optimised operations and continued active expansion last year. *Vinted*. <https://company.vinted.com/newsroom/Vinted-increased-its-revenue>
- Vinted. (21 de septiembre, 2023). Update on Vinted performance: 2022 financial accounts show continued revenue growth in 2022 across Vinted Group. *Vinted*. <https://company.vinted.com/newsroom/vinted-performance-update-2022>
- Vinted. (9 de noviembre, 2023). Vinted launches in Finland, further expanding its footprint in the Nordics. *Vinted*. <https://company.vinted.com/newsroom/vinted-launches-in-finland>
- Viñas, M. (27 de marzo, 2022). En ocho años el mercado de segunda mano duplicará al de la moda rápida. *La Voz de Galicia*. https://www.lavozdegalicia.es/noticia/sociedad/2022/03/27/ocho-anos-mercado-segunda-mano-duplicara-moda-rapida/0003_202203G27P27994.htm
- Waxman, O. B. (17 de agosto, 2018). People have been reusing clothes forever but thrift shops are relatively new. Here's why. *TIME*. <https://time.com/5364170/thrift-store-history/>
- Y.G. (12 de diciembre, 2023). Así funciona el nuevo Zara Pre Owned, la plataforma de ropa de segunda mano que estrena Inditex en España. *La Voz de Galicia*. <https://www.lavozdegalicia.es/noticia/economia/2023/12/11/funciona-nuevo-zara->

[pre-owned-plataforma-ropa-segunda-mano-estrena-inditex-espana/00031702317621989862653.htm](https://www.zara.com/pre-owned-plataforma-ropa-segunda-mano-estrena-inditex-espana/00031702317621989862653.htm)

Zara. (s.f.). Zara web oficial. <https://www.zara.com>