



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

LA TRANSICIÓN DE LAS EMPRESAS TEXTILES HACIA LA SOSTENIBILIDAD: EL CASO INDITEX Y ADOLFO DOMÍNGUEZ

Autor: Patricia Giménez Beltrán de Heredia
Director: Blanca Moro Cañada

MADRID | marzo 2023

ÍNDICE:

1. Introducción
2. El sector textil
 - 2.1. El sector textil a nivel mundial
 - 2.2. El sector textil en España
3. El Fast-Fashion
 - 3.1. Definición
 - 3.2. Impacto medioambiental y social
 - 3.2.1. Sector primario
 - 3.2.2. Sector secundario
 - 3.2.3. Sector terciario
 - 3.2.4. Los hábitos de consumo de la población
 - 3.3. La economía circular
4. Sostenibilidad
 - 4.1. Concepto
 - 4.2. Slow-Fashion
 - 4.2.1. Concepto
 - 4.2.2. Motivaciones y beneficios
 - 4.2.3. Retos
 - 4.3. Innovación sostenible
5. Caso de estudio: Inditex y Adolfo Domínguez
 - 5.1. Justificación de la elección de empresas
 - 5.2. Comparación estratégica de las marcas
 - 5.2.1. Modelo de negocio y cadena de valor
 - 5.2.2. Innovación y sostenibilidad
6. Resultados
7. Conclusiones y recomendaciones
8. Declaración del uso de Inteligencia Artificial
9. Bibliografía
10. Anexos

RESUMEN

El sector textil y la industria de la moda son muy relevantes en la economía mundial y española. El Fast-Fashion está generando un gran impacto medioambiental y social que está intentando ser corregido a través de iniciativas de sostenibilidad y Slow-Fashion. Las empresas que se están sumando a esta tendencia sostenible apuestan por desarrollar nuevas técnicas de producción innovadoras que utilicen materiales y procesos cuyo impacto en el medio ambiente sea menor que el de las técnicas actuales. Además se está poniendo el foco en la rama social, asegurando condiciones óptimas para todos aquellos trabajadores involucrados en las cadenas de suministro y valor de las empresas.

El desarrollo y los avances en estas iniciativas sostenibles pasan por grandes requerimientos económicos y de innovación, y pueden no ser alcanzables si las empresas no apuestan por redefinir sus modelos de negocio, reestructurando todas las fases de su cadena de valor, y dando visibilidad a las prácticas implementadas.

A través del estudio de los modelos de negocio y cadenas de valor de dos empresas españolas, Inditex y Adolfo Domínguez se pretende probar la hipótesis de que la sostenibilidad implica volver a métodos de producción tradicionales y que es una estrategia que, posiblemente desarrollen las empresas para así incrementar sus márgenes.

PALABRAS CLAVE: Fast-Fashion, Slow-Fashion, innovación sostenible, cadena de valor, Inditex, Adolfo Domínguez.

ABSTRACT

The textile sector and the fashion industry are very relevant in the global and Spanish economy. Fast-Fashion is generating a great environmental and social impact that is trying to be corrected through sustainability and Slow-Fashion initiatives. Companies that are joining this sustainable trend are betting on developing new innovative production techniques that use materials and processes whose impact on the environment is less than that of current techniques. The focus is also being placed on the social branch, ensuring optimal conditions for all workers involved in the supply and value chains of companies.

The development and advancement of these sustainable initiatives require great economic and innovation requirements and may not be achievable if companies are not committed

to redefining their business models, restructuring all phases of their value chain, and giving visibility to the practices implemented.

Through the study of the business models and value chains of two Spanish companies, Inditex and Adolfo Domínguez, we intend to conclude the hypothesis that sustainability implies returning to previous production methods and that it is a strategy developed by companies to increase their margins.

KEYWORDS: Fast-Fashion, Slow-Fashion, sustainable innovation, value chain, Inditex, Adolfo Domínguez

1. INTRODUCCIÓN

En el sector textil, existe a día de hoy un modelo de negocio dominante que está marcado por el objetivo de las empresas de lograr un crecimiento constante para así mantener la posición competitiva en el mercado. Esta propuesta de desarrollo del negocio se ve impulsada a su vez por los hábitos de consumo de los compradores, sumidos en un “hiperconsumismo” para mantenerse siempre al día de las últimas tendencias. Es así como se ha desarrollado el Fast-Fashion, un modelo en el que la velocidad tanto para producir las prendas como para comercializarlas es la principal ventaja competitiva de las empresas. Para alcanzar esta velocidad, resulta fundamental recurrir a métodos de producción intensivos, en los que tanto la extracción de materias primas como su manipulación para transformarlas en prendas de vestir está generando un gran impacto medioambiental y social.

En este contexto de “hiperconsumo”, contaminación medioambiental y condiciones laborales miserables, surge la sostenibilidad como modelo alternativo de producción. Estas tendencias sostenibles están ligadas al modelo de Slow-Fashion, que apuesta por la circularidad del ciclo económico y la producción sostenible con la que ofrecer a los consumidores prendas de calidad, duraderas y que no pasen de moda y así poder reducir el consumismo. Para alcanzar esta sostenibilidad, las empresas deben revisar su cadena de valor y suministro, e implementar en ella alternativas sostenibles tanto a nivel de materias primas, como de su manipulación y transformación en prendas, como de su comercialización y posterior desecho.

La problemática medioambiental y social generada por las empresas del sector de la moda y sus consumidores requiere una atención urgente. En 2022, la industria textil global generó \$1,53B, con un CAGR previsto del 3,52%. A nivel español, esta industria supone el 2,8% del PIB. Esta industria aporta grandes beneficios a la economía mundial. Sin embargo, también contribuye al 20% de la contaminación total de agua del planeta y al 10% de la emisión de gases de carbono mundiales. Al año se producen alrededor de 150.000 millones de prendas, es decir 62 millones de toneladas de ropa, de las cuales, al menos 326.000 toneladas acaban en vertederos. Su quema desprende una gran cantidad de CO₂. Además, la competencia en el mercado ha impulsado a muchas empresas a deslocalizar sus plantas de producción a países donde las condiciones laborales de los confeccionistas y el resto de las personas implicadas en procesos son indignas.

El objetivo de este trabajo es investigar sobre estas teorías de Fast-Fashion y Slow-Fashion, entendiendo los principales motores que mueven ambos modelos económicos así como estudiando los casos de dos empresas concretas españolas, Inditex y Adolfo Domínguez. Se va a partir de un análisis deductivo, que pase por una revisión de la literatura actual existente para así poder analizar en profundidad el caso de las empresas de estudio y realizar una comparación exhaustiva de las mismas. Se realizará también una encuesta con el objetivo de confirmar la revisión de literatura y de analizar la visión de los encuestados sobre ambas empresas de estudio. Finalmente se concluirá el trabajo dando una serie de recomendaciones.

Se va a partir de la siguiente hipótesis, que se tratará de demostrar en los siguientes capítulos: Cada día son más las empresas textiles que están optando por un desarrollo sostenible, cambiando su modelo de producción y el enfoque de sus negocios. Esto no implica una innovación como tal sino que es una vuelta hacia los métodos de producción tradicionales anteriores que además pueden permitir a las empresas aumentar los precios de venta y con ellos los márgenes. No todas las empresas textiles pueden llevar a cabo con sus modelos de negocio actuales.

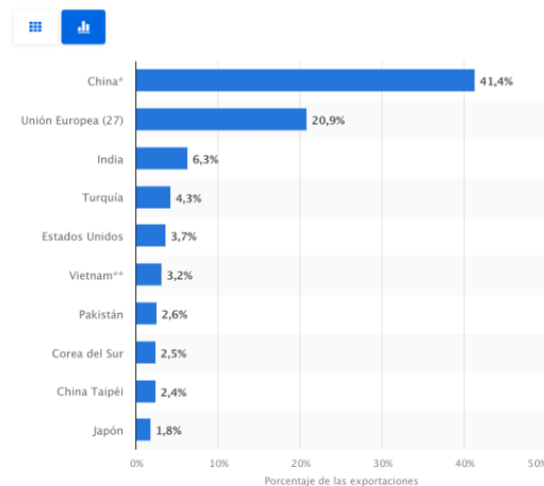
Para comprobar la certeza de esta hipótesis, se empezará realizando una introducción al sector textil tanto a nivel mundial como español. Se introducirá el concepto de Fast-Fashion y sus implicaciones medioambientales y sociales desde los tres sectores económicos principales, y se definirá el concepto de economía circular. A continuación, se presentará la sostenibilidad como alternativa al caso de estudio, introduciendo el concepto de Slow-Fashion e innovación sostenible. Se pasará entonces a desarrollar el caso de estudio entre Inditex y Adolfo Domínguez, que consistirá en una comparativa financiera y estratégica de ambas marcas. Se incluirán a continuación los resultados de la encuesta realizada y se finalizará con una serie de conclusiones y recomendaciones.

2. EL SECTOR TEXTIL

2.1. EL SECTOR TEXTIL A NIVEL MUNDIAL

Los textiles son materiales hechos de pequeñas fibras, naturales o sintéticas. Estas fibras son posteriormente retorcidas y forman hilos que se entrelazan siguiendo patrones específicos resultando en una prenda de ropa (Mordor Intelligence, 2023). El sector textil abarca todas aquellas actividades económicas basadas en estos procesos de fabricación de textiles. Dentro del sector textil se encuentran la industria textil, la industria de confección textil y la industria de la moda. Durante 2021, las exportaciones Chinas lideraron la exportación textil mundial, alcanzando un 41.4% de las mismas en 2021. De cerca le sigue la UE con un 20.9%, donde los países más importantes son Alemania, Francia, España, los Países Bajos, Italia y Polonia, seguido de India y Turquía con un 6.4% y un 4.3% respectivamente (Orús, 2022).

Principales exportadores textiles en la exportación mundial en función de su peso en la exportación global en 2021



Fuente: Principales exportadores textiles en la exportación mundial en función de su peso en la exportación global en 2021. Statista

La industria textil es heterogénea, y abarca diferentes actividades que se pueden resumir en tres principales: diseño, producción y distribución (Mordor Intelligence, 2023). A su vez, estas actividades implican diferentes procesos integrados en las cadenas de valor, que van desde la obtención de las materias primas pasando por su transformación en hilos y su confección para dar lugar a la creación de prendas que serán posteriormente distribuidas. A día de hoy esta industria textil tiene una gran importancia económica, social y ambiental, y esto plantea desafíos y retos en la industria. (Fernández, 2020).

La industria textil resulta imprescindible en el mundo de la moda, puesto que las prendas de vestir siguen un proceso de producción similar al del resto de textiles como los del hogar o los sanitarios. La industria de la moda está a su vez centrada en las actividades de marketing y venta de las prendas. Esta industria generó en 2023 \$1,53B, siendo la ropa de mujer el segmento con mayores ingresos (\$790.000M). El consumo global de prendas de vestir se situó en 166.720M de prendas (Orus, 2024).

Se puede definir al sector textil como un mercado maduro, donde hay pocas expectativas de crecimiento, fundamentalmente en las economías de países desarrollados. Sin embargo, sí se prevé un mayor crecimiento en las economías en desarrollo, siendo la región Asia-Pacífico aquella en la que se espera una mayor progresión del sector (McKinsey & Company, 2019). El tamaño del mercado textil global se definió en \$723B en 2022, y está previsto un CAGR del 3,52% lo que implicaría que el tamaño de mercado será de \$859B en 2028 (Mordor Intelligence, 2023).



Fuente: Global Textile Market. Mordor Intelligence, 2023.

2.2. EL SECTOR TEXTIL EN ESPAÑA

En 2022, la industria textil representó el 2,8% del PIB español, recuperando así la cifra pre-pandemia que se había alcanzado en 2019 (donde la representación también fue de un 2,8%). Sin embargo, en 2020 y 2021, la industria textil únicamente alcanzó un peso del 2,4% y 2,7% respectivamente, evidenciando así el impacto negativo del Covid-19 en el sector. Es importante también contar con que este peso también depende del nivel del PIB español general, que en 2022 aumentó un 5,8% con respecto a 2021. Las

comunidades autónomas que más aportaron a la industria de la moda en cuanto a ventas fueron: Comunidad Valenciana, Cataluña, Madrid, Galicia y Andalucía. El negocio online está ganando un gran peso en la economía española. Las ventas en 2022 a través de internet generaron 5.685M€, 19M€ más que en 2021 (Modaes, 2022).

En 2022, las ventas textiles al exterior alcanzaron un record histórico con valor de 32.428M€ (se incluyen en estos textiles: prendas de vestir, calzado, complementos, cosmética, perfumería, relojería y joyería). Sin embargo, el peso de las exportaciones españolas en materia de moda disminuyó de un 8,5% en 2021 a un 8,3% en 2022 (Modaes, 2022).

A lo largo del año 2022, las mayores exportaciones de la industria textil española fueron de tejidos (representando un 34,1% del total de exportaciones, lo que supuso un crecimiento del 17,4% respecto a 2021) seguidos de los productos textiles considerados como de uso técnico entre los que se encuentran los productos sanitarios y los tejidos de protección entre otros que representaron un 24,1% de las exportaciones (Modaes, 2022).

China es el principal proveedor textil de la industria española. Un 27,2% de las importaciones textiles españolas provienen de China. Turquía, India y Pakistán son los siguientes en la lista, con un 10,9%, 10,5% y 6,5% respectivamente. Las exportaciones textiles españolas van dirigidas en primer lugar a Marruecos (25,7% de cuota de mercado) y a este país le siguen Francia, Italia y Portugal, con un 11,6%, 9% y 8% respectivamente (Forbes, 2023).

3. EL FAST-FASHION

3.1. DEFINICIÓN

Según el diccionario de Cambridge, Fast-Fashion se define como las prendas que se confeccionan y venden baratas, y que permiten a la gente comprar recurrentemente. Este concepto de Fast-Fashion también ha sido definido como “moda de usar y tirar” y surge a raíz de los cambios en la industria de la confección desde la década de los 90. Estos cambios se deben a la transformación del entorno empresarial (Tyler, 2006).

En la década de los 80, las marcas de ropa producían colecciones de ropa en masa bajo un estilo estandarizado, debido a las restricciones de diseño impuestas por las fábricas que trabajaban con costes bajos. Estas producciones se planificaban a través de las previsiones de la demanda de los consumidores y las tendencias, y los productos quedaban confeccionados mucho antes de su entrada en el mercado para ser consumidos (Guercini, 2001). Esto se conoce como moda prêt-à-porter, que se traduce como “listo para vestir”. Esta moda queda definida por una serie de patrones que se repiten en función de las demandas del consumidor.

En estos últimos 20 años, la creciente competencia en la industria de la moda ha forzado a las distintas marcas a competir en este mercado buscando la minimización de los costes de producción a la vez que la flexibilidad tanto en el diseño, como en la calidad de los productos y en la producción de los mismos. (Bhardwaj, 2010). En la época de los 80, existían en la industria grandes minoristas que controlaban el mercado. Las pequeñas empresas empezaron a optar por desarrollar cadenas de producción orientadas al consumidor y no tanto al producto, diferenciándose a través de la investigación y el diseño de las prendas, lo que derivó en un aumento de las ventas impulsado por el marketing (Tyler, 2006).

Es precisamente esta competitividad en el mercado y esta necesidad de ampliar y flexibilizar las colecciones la que ha impulsado a los consumidores a visitar las tiendas con mayor frecuencia, ya que la mercancía que se puede encontrar en ellas se renueva constantemente. Al ser los lotes de producción más pequeños, se ha creado la idea de que lo que puedes encontrar un día en una tienda, puedes no volver a encontrarlo nunca (Sydney, 2008).

En la última década, también ha desaparecido la antigua producción en masa, debido al aumento de temporadas que han sido establecidas con el objetivo de seguir las últimas tendencias. (Djelic, 1999). Esto además de flexibilidad, ha requerido aumentar la velocidad en el diseño, la confección y la comercialización de las prendas, a la que ha seguido una intensificación en el marketing con el objetivo de introducir las últimas tendencias en el mercado antes que el resto de los competidores, para así alcanzar un margen temporal de beneficios. (Christopher, 2004). Esta rapidez y respuesta rápida en

los plazos de entrega de los lotes ha impulsado a la externalización de la producción y su deslocalización para lograr así una ventaja de costes (Tyler, 2006).

Estos cambios están ligados a la demanda de los consumidores, que perciben la moda como una expresión de su identidad. La ropa ya no es concebida únicamente como un bien de primera necesidad, sino como un estilo, como un medio para la expresión, para la definición de una identidad. Esto hace que la demanda pueda ser volátil, impulsada por el deseo de los consumidores de redefinir constantemente su estilo, dando así un ciclo de vida más corto a sus prendas, y comprando de manera impulsiva (Ferne, 1998). El deseo de los consumidores de acudir frecuentemente a las marcas para ver las nuevas tendencias y renovar su armario son una evidencia de que la moda es un fenómeno cíclico temporal, a través del cual las prendas resultan atractivas para los consumidores únicamente durante un tiempo (Sproles, 1979). Este fenómeno se ha visto además acentuado a través de las redes sociales, donde los individuos ven constantemente las últimas tendencias a través de los perfiles de *influencers* (entre otros) y comparten su propio estilo.

Resumiendo, la competencia en la industria de la moda en los últimos 20 años se ha resumido en la palabra rapidez, tanto para ofrecer a los consumidores las últimas tendencias vistas en pasarelas y desfiles, como para producir y comercializar la misma antes que sus competidores. Es por esta razón que se puede decir que estas marcas han adoptado una “moda rápida” en el que aparecen infinidad de temporadas en las que el tiempo entre diseño y consumo se ve muy reducido, impulsado por un proceso poco planificado (Taplin, 1999).

En la década de 1980 se podían establecer cuatro fases principales en el ciclo vida de una prenda: primero, la introducción de la prenda y la aceptación de los líderes. Posteriormente el crecimiento de esa prenda y su aceptación por parte del público. A continuación la conformidad de las masas, y por último la obsolescencia y el declive de la prenda. Pese a que el proceso puede resultar similar al actual, es importante considerar que en esta época de los 80, el calendario de la moda y la introducción de las nuevas prendas estaba marcado por dos temporadas principales: primavera/verano y otoño/invierno (Bhardwaj, 2010). Esta concepción cambió en la época de los 90, principalmente debido a la ampliación en la gama de productos por parte de las marcas, llegando a establecer hasta entre tres y cinco temporadas adicionales intermedias entre

las previas dos temporadas. Este cambio implicó a su vez un cambio en la producción, llevando a los proveedores a elaborar prendas en lotes más pequeños pero con un plazo de entrega más reducido (Tyler, 2006).

3.2. IMPACTO MEDIOAMBIENTAL Y SOCIAL

Los cambios en el entorno industrial y productivo, y la nueva perspectiva de compra en el mundo de la moda han sido criticados por su impacto en el medio ambiente. Según datos de la UE, la producción textil desencadena aproximadamente el 20% de la contaminación de agua potable, así como el 10% de las emisiones de carbono mundiales (Huitema, 2022).

Según un estudio de la Universidad de Cambridge, por cada kilogramo de producto textil producido se consumen 0.6 kilogramos equivalentes de petróleo de energía primaria, y se emiten 2kg de CO₂ equivalente (Allwood, 2006). Estos datos del 2006 contrastan con otro estudio de 2013, que concluye que el consumo de productos textiles que se generan está en torno a 91 millones de toneladas con una tasa del crecimiento el 3% anual (Plastina, 2013). Por otro lado en 2015 se establecen 7.400 millones de habitantes en el mundo, y un consumo de 13,1kg de productos textiles anualmente por habitante (Carrera, 2016). Estos datos son estremecedores, si juntamos toda la información (pese a ser de años diferentes) obtenemos un total de 96.940.000.000 kg de productos textiles consumidos por toda la población, que implican a su vez 58.164.000.000 kg de petróleo y 193.880.000.000kg de CO₂ al año.

Analizamos el impacto medioambiental y social de la industria textil desde la perspectiva de los tres principales sectores económicos: el primario, el secundario y el terciario.

3.2.1. SECTOR PRIMARIO

Se puede definir el proceso de extracción de materias primas como aquel en el cual existe un mayor impacto ambiental. Entre estas materias primas que son extraídas se encuentran tanto los recursos renovables como los no renovables.

Las fibras textiles naturales que se extraen de la agricultura y la ganadería son consideradas recursos naturales renovables (Manos Unidas, n.d.). Entre estas fibras

naturales se encuentran el algodón, la seda, el lino y la lana. Cada vez son más las empresas que están apostando por el uso de estas fibras naturales ya que son más ligeras y resistentes que otras fibras convencionales y además existe cada vez una mayor conciencia sobre el agotamiento de recursos y la sostenibilidad (Mordor Intelligence, n.d.). Sin embargo, estos recursos naturales no pueden ser directamente utilizados, sino que las fibras deben ser previamente limpiadas y preparadas (Jurado, 2019). Para producir 1kg de algodón procesado, es necesario emplear 10.000 litros de agua (Manos Unidas, n.d.).

Las fibras textiles sintéticas, que provienen de la manipulación del petróleo por parte de las industrias químicas, son consideradas como recursos no renovables. Entre ellas se encuentran el poliéster, la viscosa y el nylon. Esta manipulación también tiene graves efectos medioambientales (Manos Unidas, n.d.) y las propias fibras sintéticas tardan un mayor tiempo en descomponerse que las naturales. Estas fibras componen el 62,1% de la cuota de mercado (Truscott, Tan, & Opperskalski, 2018).

3.2.2. SECTOR SECUNDARIO

Todas las materias primas extraídas de los recursos naturales han de ser convertidas en tejidos para poder proceder con la confección de las prendas. De esto se encarga el sector secundario en un proceso que sigue cuatro fases principales. En la primera y la segunda, se entrelazan las fibras extraídas para dar lugar a hilos, que en la tercera fase se tratan químicamente. Esta es la fase la más contaminante del proceso. Por último la última fase es la de confección, en la que se desarrolla el producto final (Madhav, Ahamad, Singh, & Mishra, 2018).

Sustain Your Style es una organización sin ánimo de lucro con sede en Berlín cuyo objetivo es liderar en la concienciación y la proposición de soluciones en torno a la moda sostenible. En su web detallan que en Asia, concretamente en China, Bangladesh, India y Vietnam, que son los países donde se concentra una mayor producción textil, no existen prácticamente derechos para los trabajadores, y eso hace que las condiciones laborales no sean óptimas. El propio Parlamento Europeo ha definido estas condiciones de trabajo bajo el término “trabajo esclavo”.

Hay muchas marcas que están respondiendo a estas acusaciones de explotación laboral de los confeccionistas que elaboran sus prendas argumentando que al menos se les está dando un trabajo, en el que se cumple con los salarios mínimos y con los horarios de trabajo. Sin embargo, los salarios mínimos legales establecidos en estos países representan aproximadamente un quinto de un salario vital. Muchos confeccionistas trabajan entre 14 y 16 horas diarias los 7 días de la semana y en ocasiones se les ofrece trabajar horas extra para así lograr un mayor salario. Mientras que el horario habitual de un trabajador en España es de 40 horas a la semana, estos confeccionistas trabajarían 96 horas a la semana aproximadamente. Por otro lado, cabe mencionar que las condiciones en las que trabajan estos confeccionistas no son óptimas. Tras varios desastres públicos, ha sido conocido que muchos de ellos se encuentran en lugares sin ventilación y sin luz en edificios inseguros.

3.2.3. SECTOR TERCIARIO

Para describir el impacto medioambiental y social de la industria textil en el sector terciario, se establecen una serie de cuestiones principales. La primera de ellas es el transporte de los productos manufacturados hasta los lugares de venta. Como se ha mencionado anteriormente, la industria de la moda Fast-Fashion ha hecho que muchas compañías decidan externalizar y deslocalizar sus plantas de producción con el objetivo de lograr costes de producción más eficientes. Sin embargo, esta decisión genera una necesidad de transportar los productos semi-terminados o finales a los lugares en los que van a ser almacenados o comercializados. Para ello, se requiere la construcción de infraestructuras y el uso intensivo de medios de transporte que dependen de combustibles fósiles como el barco, el avión, y los camiones (entre otros) que ha generado un aumento de gases de efecto invernadero (Jurado, 2019).

La actividad del comercio de los productos terminados en la que se incluyen los servicios de venta física también ha sufrido un impacto con el Fast-Fashion debido a la frecuencia de visita de los consumidores a las tiendas, que como ya se ha mencionado, se ha intensificado con la creación de “micro-temporadas” y la renovación constante de la mercancía de las tiendas.

El servicio online ha cobrado una gran importancia en la industria textil. Cada vez son más las empresas que involucran mayores esfuerzos en el desarrollo de páginas web y servicios online competitivos con el objetivo de diferenciarse del resto de marcas. Este servicio online sin embargo puede resultar por ambas partes contaminante y forzoso para algunos transportistas, que no cuentan con las condiciones adecuadas de trabajo en cuanto a horas semanales o salarios. Inditex lidera el comercio online en España. Las ventas a través de internet suponen el 22,4% de la facturación total del grupo. En el ejercicio del año 2022, las ventas online tuvieron un valor de 7.806 M€ (Juárez, 2023).

Una vez los productos han sido comercializados, entran en juego los residuos y el reciclaje. Al año, se fabrican en el mundo aproximadamente 150.000 millones de prendas que equivalen a 62 millones de toneladas. De este total de prendas fabricadas, hay un 30% que se vende en el periodo de rebajas, y otro 30% que nunca llega a venderse. A su vez, los productos textiles, suponen entre el 10 y el 15% de los residuos de los vertederos. Cada persona se desprende anualmente de 7kg de ropa aproximadamente. Si se suman todas las personas del mundo, se desprenderían 326.000 toneladas al año y la quema de estas prendas en los vertederos genera más CO₂ que la quema de carbón (Manos Unidas, n.d.).

Además, actualmente, el 87% del material que se utiliza para la creación de estos textiles también acaba en los vertederos. Ante esto, surge la alternativa del reciclaje, del establecimiento de sistemas integrados para la recogida de prendas y del Design Thinking, que implica el pensamiento estratégico de uso de tejidos específicos para la elaboración de productos (Jurado, 2019).

3.2.4. LOS HÁBITOS DE CONSUMO DE LA POBLACIÓN

El “hiperconsumismo” está siendo practicado por aquellos compradores que se han sumado a la ola del Fast-Fashion con la intención de seguir las últimas tendencias. Como ya se ha mencionado, la moda rápida se basa en introducir nuevas prendas en el mercado de manera semanal que se ofrecen a precios bajos. Si las empresas desean mantener o incrementar sus márgenes, los costes de producción deberán ser bajos. Los consumidores son cada vez más exigentes, son conocedores de todas las marcas y están al día de las tendencias gracias a la tecnología. El objetivo de las marcas es ser las primeras en

satisfacer estas demandas de los consumidores para asegurar y mantener su posición competitiva (Manos Unidas, n.d.).

En lo que respecta a las diferentes generaciones, por un lado, la generación Y apuesta por tener un mayor número de prendas de menor calidad con respecto a la generación de los Baby Boomers, que prefiere tener prendas de mayor calidad aunque en menor número (Crewe y Davenport, 1992). Para estos Baby Boomers, el concepto de Fast-Fashion carece de sentido puesto que para ellos, la adquisición de prendas de calidad responde a la necesidad de vestirse (Sydney, 2008).

Según un informe de McKinsey (2023), el 70% de los miembros de la generación Z están dispuestos a pagar un precio más alto por aquellos productos y servicios que sean sostenibles. El 84% de los consumidores afirma que la sostenibilidad es un factor muy importante en sus decisiones de compra, y buscan marcas que estén alineadas con sus valores. En este sentido, esta generación que ha nacido y está creciendo en un contexto de digitalización, investiga sobre las prácticas comerciales responsables de las empresas, apoyando causas ambientales o sociales. Además, las redes sociales y los *influencers* han permitido dar visibilidad a las nuevas tendencias de moda ética y sostenible. Eso hace que los sentimientos y comportamientos de estos consumidores puedan cambiar rápidamente, y que se pueda generar confusión y contradicción en las marcas, que deberán actuar velozmente para ser las primeras en adaptarse a este cambio en los consumidores. El informe también menciona que los consumidores actuales están tendiendo a reducir sus gastos de consumo, decantándose por el valor de los productos. Dos de cada tres consumidores afirman estar reduciendo sus gastos en marcas baratas. Sin embargo, sigue habiendo muchos consumidores que derrochan de manera selectiva.

Las compra online han generado un gran efecto en la generación Z. Es cierto que el mundo digital permite un acceso más sencillo a los valores y medios, materiales y calidad de producción de las marcas (si estas los detallan en su sitio web), sin embargo estas compras online tienen ciertos inconvenientes. Un estudio realizado en Alemania concluyó que hasta un tercio de las compras realizadas online se devuelven. Este factor junto con los fallos de entrega en el primer intento aumenta la huella de carbono del comercio electrónico (British Council, n.d.).

Lograr cambiar la mentalidad de un consumidor guiándole hacia un comportamiento más sostenible es una cuestión complicada. Pese a que las nuevas generaciones están cada vez más comprometidas con su responsabilidad de cuidar el mundo, también es importante que las compañías den el paso hacia el cambio. Las marcas deberían centrarse en el diseño de nuevos productos que tengan un mayor ciclo de vida y en la reutilización de los mismos una vez desechados. Es por esto que está surgiendo una apuesta por la ropa de segunda mano o incluso por el alquiler de ropa que está teniendo un gran éxito en las generaciones más jóvenes (Jurado, 2019).

3.3. LA ECONOMÍA CIRCULAR

Gracias al aumento de la conciencia sobre la insostenibilidad del sistema económico actual y la importancia de cuidar y proteger el planeta, surge la idea de cambiar el modelo de economía lineal hacia una economía circular. Los recursos son ilimitados, y su escasez implicará mayores costes de producción para las empresas en el futuro.

Esta transición a una economía ligada con la sostenibilidad y el cuidado ambiental tiene su clave en lograr mantener el valor tanto de los recursos económicos como de los productos (en cualquiera de sus fases) en la economía durante el mayor tiempo posible con el objetivo de reducir la generación de residuos y de dar una “nueva vida” a estos productos (Jurado, 2019). Además, la economía circular pretende fomentar el crecimiento económico, para lo que sería necesario cambiar la mentalidad de las marcas desde el diseño del producto, introduciendo en él materiales de mayor calidad, que sean más duraderos, y que se puedan reutilizar después de su uso (Macarthur, 2013).

En los países pertenecientes a la UE se generan 12,6 millones de toneladas de residuos textiles de manera anual, de los cuales 5,2 millones corresponden a residuos de ropa y calzado. Esto supone que cada persona genera 12kg de residuos al año. Ante esto, la UE ha establecido una Directiva Marco sobre la Gestión de Residuos. En promedio, el sector textil se ubica como la cuarta mayor fuente de impacto ambiental y climático en la Unión Europea, solo detrás de los sectores de la alimentación, la vivienda y el transporte. Adicionalmente, ocupa el tercer lugar en cuanto al consumo de agua y uso de suelo, y el quinto en el uso de recursos primarios y emisiones de gases de efecto invernadero (Comisión Europea, 2023).

La Comisión Europea emitió en julio de 2023 un comunicado de prensa titulado: “Economía Circular Para los Productos Textiles: Asumir la Responsabilidad de Reducir, Reutilizar y Reciclar los Residuos Textiles e Impulsar los Mercados de Productos Textiles Usados” que se presenta como una estrategia promovida por la UE para lograr textiles que sean sostenibles y circulares. Esta estrategia pretende analizar el ciclo de vida de los productos textiles para proponer soluciones de sostenibilidad ligados a un cambio del mismo y además analizar el consumo de estos textiles. Está alineada con otras estrategias como son el Pacto Verde Europeo, el Plan de Acción para la Economía Circular y la estrategia industrial europea.

A través de esta estrategia, se pretende crear un sector más competitivo y ecológico, con una previsión para los textiles en 2030 que incluye cuestiones como la durabilidad, las reparaciones y el reciclaje de los mismos. Además, pretenden que el Fast-Fashion quede “fuera de moda” y que los consumidores inviertan en la compra de textiles asequibles de alta calidad (Comisión Europea, 2023).

4. SOSTENIBILIDAD

4.1. CONCEPTO

Cuando se habla de sostenibilidad, se hace referencia a la capacidad de los mercados y las empresas de satisfacer las necesidades actuales sin perjudicar a las generaciones futuras. Para lograr esta sostenibilidad, es necesario encontrar un equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social, y el cuidado medioambiental, que ha sido denominado como Triple Bottom Line (TBL) o Triple Cuenta de Resultados en castellano (Manos Unidas, n.d.)

La complejidad y los impactos ambientales de las cadenas de valor textil están impulsando a la industria hacia la sostenibilidad, con el objetivo no sólo de reducir estos impactos, sino de mejorar la competitividad industrial y la innovación en el sector, poniendo el foco en textiles sostenibles y reciclables, que permitan alcanzar un modelo de economía circular. Además, se trabaja por conseguir prácticas sociales justas, donde se mejoren las condiciones de trabajo de los confeccionistas y el resto de las personas

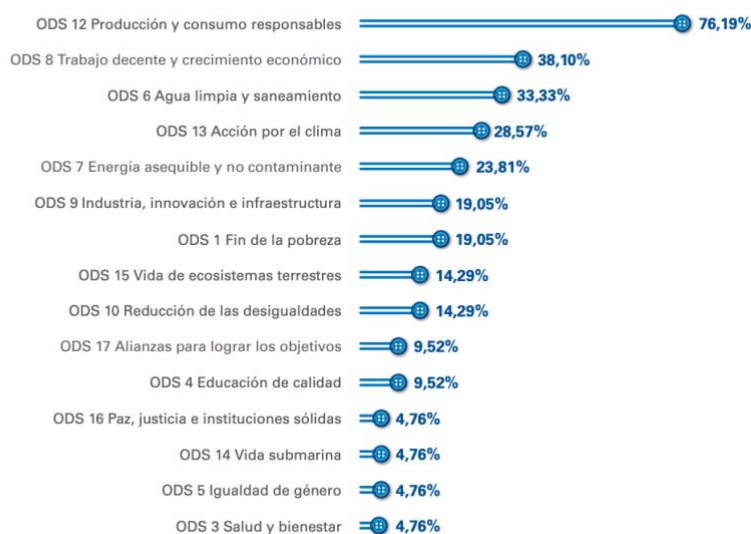
involucradas en el proceso de producción, para así lograr una cadena de suministro que sea justa y ética (European Commission, 2020).

Las marcas están dando cada vez una mayor visibilidad a sus prácticas sostenibles. En un mundo digital, resulta esencial que las empresas utilicen recursos tecnológicos que permitan a los consumidores tener una trazabilidad de sus acciones. La transparencia es un factor clave en este proceso. A día de hoy, los productos que han sido fabricados de manera sostenible tienen una etiqueta que lo indica. Además, muchas empresas elaboran anualmente Informes o Memorias no Financieras, en los que muestran su compromiso con la RSC y los ODS, dos conceptos claves en la sostenibilidad que se definen a continuación (Gómez et al., 2021).

La RSC, responsabilidad social corporativa, muestra el compromiso de las empresas y su contribución de manera activa y voluntaria para alcanzar esa mejora económica, social y ambiental que propone la sostenibilidad. Esta RSC se desarrolla en un conjunto de estrategias que llevan a prácticas que persiguen el logro de estas mejoras (Fernández 2009).

Las empresas desarrollan su Responsabilidad Social Corporativa a través del acercamiento a los ODS, u Objetivos de Desarrollo Sostenible. La agenda 2030 engloba los aspectos de la sostenibilidad a través de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El sector textil impacta negativamente en cinco de ellos especialmente. El primero es el ODS 12, que aboga por una producción y un consumo responsable. El segundo es el ODS 8, que pasa por el trabajo decente y el crecimiento económico. El tercer lugar lo ocupa el ODS 6, que comprende el agua limpia y el saneamiento. Por último los ODS 13 y 7 que tratan el uso de energía asequible y no contaminante y la acción por el clima respectivamente (Gómez et al., 2021).

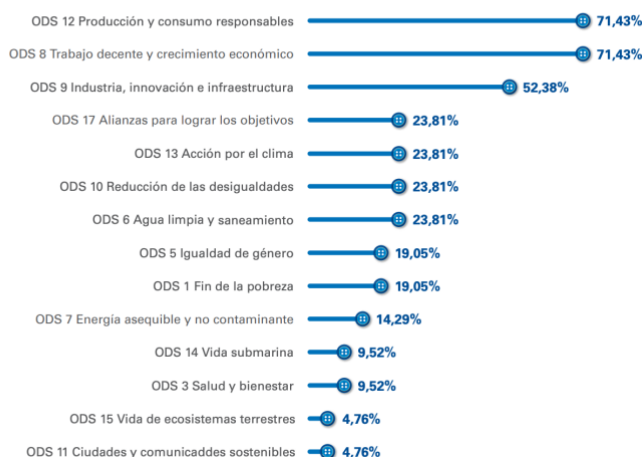
ODS en los que el sector tiene más impactos negativos



Fuente: Informe “la transformación sostenible del sector textil” de KPMG y WAS.

Si las empresas del sector textil se comprometen con la sostenibilidad, también pueden generar impacto positivo en el avance hacia el logro de estos ODS para 2030. Pese a que los ODS 12 y 8 son en los que mayor impacto negativo genera el sector textil, pueden a su vez ser también en los que mayor impacto positivo generen si sus prácticas se adecuan a la consecución de los mismos. Lo mismo ocurrirá con los ODS 6 y 13, y también agregarán valor en la colaboración con los ODS 9, 10 y 17, que mencionan la industria, la innovación e infraestructura, la reducción de las desigualdades y las alianzas para lograr los objetivos respectivamente (Gómez et al., 2021).

ODS en los que el sector puede contribuir más y suponer una mayor oportunidad de éxito en el futuro



Fuente: Informe “la transformación sostenible del sector textil” de KPMG y WAS.

En este cambio hacia un mundo más sostenible, hay varios actores implicados. La responsabilidad, además de en las propias empresas, también recae en los consumidores, las organizaciones y las instituciones. Pese a que la fase de producción textil es donde hay mayores impactos ambientales y donde se encuentran las expectativas de cambios más altas, para que exista una producción sostenible es importante que los consumidores participen activamente en el mercado, a través de la demanda de productos que hayan sido producidos de manera sostenible y que por tanto tengan un alto valor añadido (Gómez et al., 2021).

4.2. SLOW-FASHION

4.2.1. CONCEPTO

No se puede hablar de sostenibilidad sin introducir el concepto de Slow-Fashion (o moda lenta en español). Como ya se ha mencionado, la sostenibilidad pone su foco en el desarrollo de un modelo de negocio que pase por una cadena de valor sostenible fundamentada en los pilares de crecimiento económico, bienestar social y cuidado medioambiental. Esta iniciativa pretende cambiar un modelo de negocio lineal por uno circular.

El Slow-Fashion es una mentalidad, una manera de pensar acerca de la moda que pasa por hacer un consumo responsable, consciente e intencionado, poniendo el foco en los procesos de producción para así asegurar que los productos adquiridos sean de calidad, sostenibles y duraderos (Rey, 2020).

Este término de Slow-Fashion fue utilizado por primera vez por Kate Fletcher, una investigadora de origen inglés, en 2007. Ella misma dijo: “La moda lenta consiste en diseñar, producir, consumir y vivir mejor”. Esta idea de Slow-Fashion no implica solo sustituir el modelo de negocio actual dominado por el Fast-Fashion, sino poner el foco en la calidad y en el impacto de los productos en los trabajadores y el medioambiente. Esta mentalidad también implica la construcción de una sociedad responsable, consciente y preocupada por sus hábitos de consumo, que tenga una gran conciencia sobre la sostenibilidad, y que guíe sus acciones hacia la consecución de la misma. Es importante considerar que, según esta autora, el concepto de moda lenta no es necesariamente opuesto al de moda rápida, sino que este primer concepto presenta un enfoque diferente

en el que tanto las personas involucradas en el proceso de producción como son los diseñadores, compradores y minoristas, como los consumidores, son más conscientes de los impactos de sus acciones (Fletcher, 2016).

Ligado a la perspectiva de los consumidores, se puede mencionar *Craft of Use* como una de las obras más importantes para el Slow-Fashion elaboradas por Kate Fletcher. En esta obra, se enfatiza en la necesidad de cambiar los hábitos de consumo de la población. La autora expone cómo cada individuo debe centrarse en cuidar la economía doméstica a través de la reducción del consumismo, dando más valor a las pocas prendas que se adquieren. También explica que los consumidores deben valorar, cuidar y reutilizar sus prendas, dando así un toque original a las mismas y alargando su vida útil (Volpe, 2016).

El Slow-Fashion promueve, en cierto sentido, la vuelta a los modelos industriales textiles tradicionales, en los que se realizan producciones que incluyen un mayor número de prendas por lote que se caracterizan por su atemporalidad y se presentan en dos colecciones únicas al año, pero con la diferencia de que la calidad se establece como atributo principal de estas prendas. Estos cambios ligados a la reducción en la producción de colecciones promueven, por un lado, una mayor regeneración y una menor explotación de los recursos naturales utilizados, y por otro, una mejor calidad de vida de los trabajadores, que cuentan con más tiempo para poder realizar sus trabajos y a su vez se exponen a menos productos tóxicos por los cambios en la manipulación de las materias primas (Sellitto et al., 2022).

Se han elaborado diferentes teorías con respecto al Slow-Fashion y todas ellas parten de ciertas bases en las que se apoya este concepto. Estas prendas destacan por su calidad, durabilidad y longevidad, se usan tiempos más lentos de producción y de reposición. Estas producciones son acotadas y atemporales. Las prendas producidas tienen como objetivo no generar desechos (*zero waste*) y se trabaja para reducir la huella de carbono generada por las prendas y para lograr que los trabajadores reciban un salario justo (Rey, 2020).

Como se ha mencionado previamente, según Kate Fletcher (2007) los conceptos de Fast-Fashion y Slow-Fashion no tienen por qué ser términos antagónicos, sin embargo, ambos modelos presentan procesos de producción y diferentes. El tiempo, las materias primas y

los recursos, la situación de trabajo, la calidad, el volumen de los lotes y el número de colecciones anuales entre otras, son cuestiones de este proceso en el que estos modelos difieren. La mentalidad a la hora de consumir y los impulsos en el proceso de compra también son diferentes.

4.2.2. MOTIVACIONES Y BENEFICIOS

Aunque las razones para adoptar un enfoque de moda lenta están implícitas en su definición, es crucial enfatizar que hay incentivos significativos tanto para las marcas como para los consumidores en este modelo.

Hay empresas que han apostado por la calidad de sus productos por encima de la cantidad de los mismos y que ya cuentan con una cadena de valor altamente sostenible. La moda sostenible se está estableciendo como una tendencia de compra a largo plazo, en la que las marcas están optando por el desarrollo de estrategias de fabricación y comercialización de sus prendas a través de las cuales puedan destacar el diseño exclusivo y el estilo diferente además de la calidad de las mismas (Ibáñez-Gaona et al., 2022).

A la hora de evolucionar hacia la sostenibilidad, las empresas se ven motivadas por la huella social y los beneficios ambientales de sus acciones. Existe también una motivación económica y estratégica, que pasa por la oportunidad que tienen estas empresas de mejorar su posición en un mercado tan competitivo como el de la moda. La reducción en el número de colecciones y la estandarización de las prendas junto con los esfuerzos por reducir las materias primas y la energía empleada en el proceso requieren ajustes estratégicos de la cadena de valor en la que se deberá analizar la variación en los costes de producción. Además, las prendas sostenibles se ofrecen en el mercado a precios más altos que las prendas Fast-Fashion, lo que puede permitir a las empresas obtener mayores y mejores márgenes con sus operaciones pese a que el número de prendas vendidas sea menor. A nivel exclusivamente estratégico, las empresas optan por acercarse a proveedores, empleados y clientes que también apuesten por la sostenibilidad (García, 2021).

Desde la perspectiva de los consumidores, el compromiso con la sostenibilidad y el Slow-Fashion recae sobre una cuestión ética y de valores. Se está transformando su modelo de

vida y sus decisiones de compras, abandonando el consumismo para centrarse en la compra de productos sostenibles. Estos productos permiten a los consumidores sentirse únicos y originales. La adquisición de prendas exclusivas es un factor motivante de la compra (Fletcher y Grose, 2012).

4.2.3. RETOS

Ante la sostenibilidad y el Slow-Fashion, se presentan dos retos principales que están interconectados: los costes y la innovación. Pese a que cada vez hay más empresas concienciadas sobre la importancia de la sostenibilidad y el Slow-Fashion, se conoce el gran gasto (o inversión, según como se mire) que estas deben para alcanzar un modelo de negocio sostenible. El impacto del Covid-19 ha obligado a frenar esta transformación por lo que a corto plazo los resultados y las mejoras no serán especialmente notorios. Esta transformación implica a su vez la necesidad de innovar (principalmente a través de la tecnología) y las empresas son conscientes no solo del gran desembolso que esto conlleva sino de la dificultad de acceso a las últimas tecnologías (Gómez et al., 2021).

Además, existen dificultades relacionadas con la transparencia. La gestión responsable de la cadena de valor requiere asegurar la trazabilidad de las acciones empresariales. Los consumidores, cada vez más concienciados sobre las acciones sostenibles requieren de información sobre la cadena de valor de las empresas para poder tomar decisiones de compra. Ya se ha mencionado que a día de hoy, prácticamente todos los productos que han sido elaborados de manera sostenible tienen una etiqueta que así lo indica, pero sin embargo no se detalla el proceso productivo. Las empresas deben buscar soluciones tecnológicas que permitan a los clientes acceder a este tipo de información, por ejemplo a través de códigos QR (Manos Unidas, n.d.).

Las empresas deben entender que enfrentarse a estos retos por su cuenta puede resultar muy costoso y por tanto que la colaboración entre empresas del sector es fundamental. A través de esta colaboración se podrá lograr la formación de ecosistemas que permitan a las empresas aventajarse del trabajo en equipo en cuestiones como la investigación hacia la innovación. Como puede resultar evidente, esta colaboración es difícil de alcanzar, y este factor también está frenando los esfuerzos de las empresas por acercarse a una cadena de valor sostenible (Gómez et al., 2021).

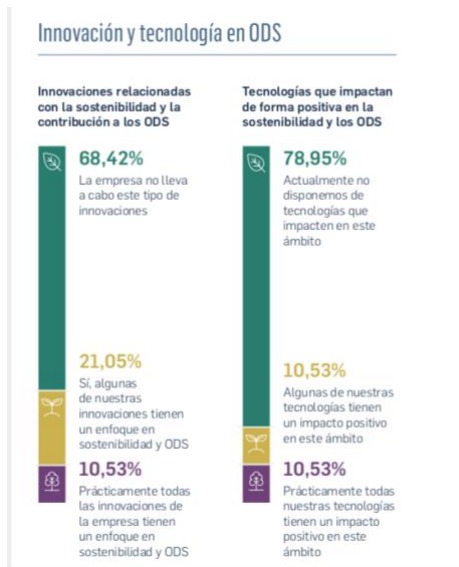
Otro de los retos del Slow-Fashion está en la mentalidad y las demandas de los consumidores, y la capacidad de respuesta de las empresas a las mismas. A día de hoy, la ropa pasa de moda con mucha frecuencia, y los consumidores, aunque cada vez más concienciados, siguen “derrochando” frecuentemente (Gómez et al., 2021). El precio de los productos sostenibles tiende por lo general a ser más alto, y hay muchos consumidores para los que el precio sigue siendo uno de los factores determinante de las decisiones de compra. Estas acciones hacen que, pese a que pudiera parecer lo contrario, las empresas de Slow-Fashion sigan teniendo a las empresas Fast-Fashion como competidores directos y potentes en el mercado que siguen capturando gran parte de la cuota de mercado total (Ibáñez-Gaona et al., 2022).

La puesta en práctica de un negocio sustentado en el Slow-Fashion es compleja, existen ciertas barreras que impiden el desarrollo sostenible. Un factor clave en este sentido es la globalización, y la fragmentación de las cadenas de valor que han llevado a cabo muchas empresas siguiendo una estrategia de deslocalización. Por otro lado, muchas empresas siguen optando por el modelo de negocio actual, basándose en una estrategia de aumento de ventas y crecimiento de los negocios. Estas tienen una visión centrada en que el Slow-Fashion les hará perder ventas y empleo, además de las ventajas de trabajar con los proveedores actuales (Veiras, 2022).

4.3. INNOVACIÓN SOSTENIBLE

Para poder hablar de innovación sostenible que lleve a la industria textil a desarrollar un modelo de economía circular es imprescindible mencionar dos conceptos clave que están interrelacionados: cadena de valor y tecnología. Cada vez son más las empresas que tienen presente la Agenda 2030, y por consecuente la consecución de los ODS en su enfoque de negocio. Según el Pacto Mundial de la Red Española (2023), la moda sostenible es un “hervidero de innovación dentro del sector textil”. Naciones Unidas desarrolla el ODS 9 como aquel que apuesta por la construcción de estructuras resilientes, la promoción de la industrialización sostenible y el fomento de la innovación. Los datos obtenidos de la Consultoría Empresarial 2022 realizada por Pacto Mundial de la ONU España muestran como más del 50% de las empresas, todavía no cuenta con tecnologías

ni lleva a cabo innovaciones relacionadas con la contribución a la sostenibilidad y a los ODS.



Fuente: Consultoría Empresarial 2022 realizada por Pacto Mundial de la ONU España

Como se ha mencionado previamente, la fase de producción de la cadena de valor textil es la que genera un mayor impacto ambiental. Es por esto que las expectativas sobre la transformación sostenible de la misma son más altas que las de otras fases de la cadena. Existen una serie de tendencias innovadoras relacionadas con el diseño y producción de textiles.

La primera y más evidente es el uso de cultivos ecológicos, tejidos innovadores y sostenibles, y técnicas de procesado mecánicas. Para poder definir un tejido como sostenible hay que tener en cuenta su cultivo y extracción, su procesado y la posibilidad de que este sea reciclado. Los materiales naturales son más reciclables que los artificiales. Sin embargo, un cultivo extensivo de los mismos puede generar un gran impacto medioambiental. Es por esto que se apuesta por los cultivos ecológicos cuyo consumo de agua es menor. Las técnicas de procesado mecánicas son menos contaminantes que las químicas, ya que los productos utilizados en la segunda no son sostenibles (Pacto Mundial, Red Española, 2023).

Muchas empresas están también optando por reactivar la producción local, obteniendo las materias primas de los proveedores locales e impulsando un crecimiento económico y generación de empleo a nivel de sus comunidades. Algunas marcas como Sepiia están optando por el Ecodiseño, que tiene como objetivo alargar el ciclo de vida de las prendas. Gracias a la tecnología, la empresa está confeccionando prendas más duraderas a partir de la fibra del poliéster, que facilita que la ropa no se ensucie ni se arrugue. Otras marcas como ECOALF están dando una segunda oportunidad a los residuos, y están transformando basura para la confección de prendas. La tecnología está facilitando la creación de materiales inteligentes que tienen ciertas características como impermeabilidad, transpirabilidad y protección frente a rayos (Pacto Mundial, Red Española, 2023). Es importante mencionar el papel de las marcas que ofrecen productos de segunda mano, ya que se estima que en menos de 10 años, este mercado representará el 18% del total de la industria textil (BBVA Spark, 2022).

A día de hoy la tecnología se ha vuelto una de las herramientas de uso cotidiano más frecuentes de las personas. Es por esto que muchas marcas están optando por innovar a través de las plataformas digitales. Por ejemplo, Slow Fashion Next es una plataforma de formación y consultoría de moda sostenible, circular y regenerativa creada por Gema Gómez. También hay cada vez más *Startups* que ofrecen de manera digital y física prendas en alquiler, como Ecodita. El reclamo de los clientes de acceder a la información sobre las cadenas de valor y los procesos productivos de las empresas se está materializando a través de las redes sociales (BBVA Spark, 2022).

La tecnología también está revolucionando el desarrollo de herramientas en el sector. La industria 4.0 está cada vez más presente. Esta industria ha llegado a ser nombrada como la cuarta revolución industrial, y define la introducción de las tecnologías digitales en las empresas para lograr un proceso interconectado de fabricación a través de la digitalización de los mismos con el objetivo de hacerlos más eficientes, eficaces, de reducir costes y de crear productos más personalizados (Deloitte, n.d.)

Muchas empresas están optando por la innovación a través de la tecnología de impresión 3D, utilizada en el diseño de los productos. A través de esta tecnología se podrían crear partes de las prendas como botones, fornituras y accesorios. Mango ya ha puesto en práctica la tecnología de impresión 3D para sus diseños (Slow Fashion Next, n.d.)

5. CASO DE ESTUDIO: INDITEX Y ADOFO DOMÍNGUEZ

5.1. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DE EMPRESAS

Se han seleccionado Inditex y Adolfo Domínguez como empresas de estudio. Ambas empresas son de origen español, concretamente gallego, familiares y cuyo legado reside ahora en las hijas de ambos fundadores, Amancio Ortega y Adolfo Domínguez. Actualmente, Inditex se encuentra bajo el mando de Marta Ortega y Adolfo Domínguez bajo el de Adriana Domínguez. El relevo por parte de la segunda generación ha puesto ambas empresas en manos de las hijas de los fundadores. Su llegada ha supuesto ciertos cambios en los modelos de negocios, enfatizando cada vez más la sostenibilidad en las agendas de las empresas.

Inditex es una empresa que aporta gran valor a España, no solo a nivel macroeconómico, sino también a nivel de empleo y de innovación. Esta empresa es considerada como el principal gigante textil español, pero sus prácticas han sido criticadas por su proximidad al Fast-Fashion. La empresa tiene además un gran reconocimiento internacional, opera en más de 200 mercados en los que cuenta con más de 7.000 tiendas. Inditex agrupa bajo su nombre las siguientes marcas: Zara, Pull & Bear, Bershka, Massimo Dutti, Oysho, Stradivarius y Zara Home.

Por su parte, Adolfo Domínguez ha sido seleccionada por su gran renombre en cuanto a sostenibilidad en el mercado español, y por sus apuestas pioneras en el desarrollo de un modelo de moda circular y la visibilidad que ha dado a las mismas. Esta marca ha desarrollado una cultura de sostenibilidad que no solo se refleja sus valores, sino que pretende ser extendida a los consumidores, alejándoles así del consumismo y apostando por una moda sostenible y duradera, elaborada con materiales de calidad.

Se van a analizar y comparar los principales datos macroeconómicos de ambas empresas que han sido obtenidos de sus Memorias Anuales Financieras Consolidadas entre 2019 y 2022. Es importante mencionar que cada empresa cierra su año fiscal en un momento diferente, por lo que los meses incluidos en cada uno de los reportes puede variar ligeramente.

El gigante textil español, Inditex, alcanzó un volumen de ventas de 32,6 MM€ en el ejercicio de 2022, superando en un 15,03% a las ventas del ejercicio 2021 (27,7 MM€). Este es el mayor resultado obtenido por la empresa desde 2018. En el ejercicio de 2020, Inditex obtuvo un resultado del ejercicio de 1,1MM€, recuperándose hasta los 3,2MM€ en el ejercicio 2021 y alcanzando 4,1MM€ en el ejercicio de 2022, siendo el EBITDA de este último año de 8,6MM€ (7,2MM€ y 4,6MM€ en 2021 y 2020 respectivamente).

Por su parte, en el ejercicio de 2022, Adolfo Domínguez superó sus ventas en un 24% con respecto al ejercicio anterior y alcanzó 114,2M€ (92,1M€ en 2021). Sin embargo este nivel de ventas no ha llegado a ser superior al del ejercicio de 2019, en el que se alcanzaron 114,9M€. Tras las pérdidas de 9,3M€ en el ejercicio de 2021, en este ejercicio el resultado neto se situó en 0,2M€, siendo el EBITDA 13,4M€ (13M€ más que en el ejercicio de 2021 y 2M€ más que en 2019 pese a contar con 51 tiendas menos).

Para poder comparar los resultados financieros de ambas empresas, es esencial resaltar el gran tamaño de Inditex frente a Adolfo Domínguez. El gigante textil español está formado por un conglomerado de siete marcas mientras Adolfo Domínguez es una firma de una única marca. Inditex obtuvo en el ejercicio de 2022 un nivel de ventas superior al de Adolfo Domínguez por valor de 32.486M€, Esto implica que las ventas de Adolfo Domínguez representan únicamente un 0,35% de las ventas de Inditex. En materia del resultado del ejercicio, el obtenido por Adolfo Domínguez, pese a que es positivo después de un año de grandes pérdidas, este representa únicamente el 0,0049% del resultado del ejercicio de Inditex.

Inditex recoge en sus Memorias Anuales Financieras Consolidadas información relativa a sus prácticas sostenibles. En el ejercicio de 2022, de las 621.244 toneladas de artículos que fueron puestos en el mercado, el 61% (378.960 toneladas aproximadamente) estaba etiquetado como *Join Life*. Este porcentaje ha subido significativamente desde el ejercicio de 2020, donde de las 450.146 toneladas de artículos puesto en el mercado, únicamente el 38% (171.055 toneladas aproximadamente) tuvieron el etiquetado *Join Life*. En 2019 este porcentaje también fue significativamente menor, de las 545.036 toneladas puestas en el mercado, tan solo el 19% (103.557 toneladas aproximadamente) contaron con este etiquetado. El 88% de las materias primas utilizadas para la producción de prendas en el

ejercicio de 2022 fueron fibras, de las cuales el 50% fueron fibras naturales, y el otro 50% fibras sintéticas y artificiales. Sin embargo, en 2021 y 2020, la empresa empleó para su producción un 55% y un 52% de fibras naturales respectivamente.

Por su parte, las Memorias Anuales Financieras Consolidadas de Adolfo Domínguez muestran que, en el ejercicio de 2022, el 39% (prácticamente 4 de cada 10) de las prendas producidas por Adolfo Domínguez se elaboraron siguiendo un proceso sostenible. Este dato es muy elevado en comparación con el ejercicio de 2021 en el que únicamente el 16% de las prendas seguían este proceso, y con el ejercicio de 2020, donde este proceso representaba únicamente la elaboración del 5% de las prendas. Estos resultados dejan evidencia del gran esfuerzo por transitar hacia un modelo sostenible por parte de la empresa.

5.2. COMPARACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS MARCAS

5.2.1. MODELO DE NEGOCIO Y CADENA DE VALOR

Una vez se han analizado los principales datos macroeconómicos que tenían como objetivo dar una visión global y numérica de los resultados de ambas empresas y de su compromiso con la sostenibilidad, se va a realizar una comparación estratégica de las mismas. Se va a hacer hincapié en el modelo de negocio, en la gestión de la cadena de valor y en las principales acciones de innovación e innovación sostenible de ambas empresas. Toda la información que no presente una fuente de información explícita ha sido obtenida de las Memorias o Estados de información No Financiera de Inditex y Adolfo Domínguez entre 2020 y 2022.

Inditex ha apostado por un modelo de negocio que se sostiene en cuatro pilares principales. El primero supone ofrecer cada temporada nuevas propuestas de prendas que se adapten a las necesidades de los clientes, y la rapidez en la adaptabilidad a las mismas es una cualidad que define a la empresa. Esto a su vez permite desarrollar procesos de producción con lotes más reducidos y precisos. Han apostado por centralizar su producción en España y en áreas geográficas próximas (Portugal, Turquía y Marruecos) para fortalecer el control del proceso de producción.

Por su parte, el modelo de negocio de Adolfo Domínguez se sostiene en tres pilares: compromiso con la sostenibilidad, omnicanalidad y servitización y transformación digital. Pese a que para Adolfo Domínguez el cliente es uno de los ejes fundamentales de la estrategia, también lo son la sostenibilidad y la tecnología.

Inditex cuenta con una cadena de valor verticalmente integrada. Por un lado, está verticalmente integrada hacia atrás, ya la empresa que controla el diseño del producto, y por otro lado, está verticalmente integrada hacia delante porque controla la venta online y offline y la distribución del producto. Inditex tiene su sede en Arteixo, Galicia, donde cuenta con un centro de distribución que permite a la empresa actuar como intermediaria entre las fábricas y las distintas tiendas en el mundo. Además, Inditex ha desarrollado todo un sistema de trazabilidad, que permite saber dónde se encuentra el producto en todo momento. Se definen cuatro fases en la cadena de valor de la marca:

1. Diseño: en el proceso de diseño de las prendas de Inditex se basa en una inicial búsqueda y promoción de materiales para la elaboración del plan de diseño llevado a cabo por más de 700 diseñadores.
2. Producción: la empresa cuenta con una cadena de fabricación y suministro repartida por el globo que se organiza en doce clústeres (estructuras de organización que permiten mejorar la productividad de las empresas). Cada clúster se especializa en la producción de un tipo concreto de producto usando unos materiales específicos. La empresa además está tendiendo a concentrar sus plantas de producción cerca de la zona de diseño y cerca de España, posicionando la mayor parte de sus centros de producción en la propia España, en Portugal, Turquía y Marruecos. Concretamente, el 50% de la producción se lleva a cabo en estos países.

Los proveedores son esenciales para Inditex y se realizan evaluaciones de calidad de manera frecuente. En concreto, en 2022 se realizaron 10.796 auditorías de trazabilidad.

Inditex cuenta con una lógica de producción inversa, es decir, realiza producciones cortas (en pequeños lotes) para así renovar el stock continuamente y no quedarse con excedente. En 2022, Inditex trabajó con 1.729 proveedores que se encuentran en 50 mercados diferentes. Utilizaron 8.271 fábricas para la producción de las colecciones, dando así empleo a más de tres millones de personas.

3. Logística: la logística de la empresa está centralizada. Cada una de las marcas cuenta con sus centros logísticos distribuidos por el mundo que se encargan de almacenar los productos para enviarlos a las tiendas o a los pedidos online. La empresa cuenta con un sistema de gestión de inventario propio, SINT. Este sistema permite conectar las tiendas, los almacenes y los centros logísticos. Así, las tiendas y los pedidos online se gestionan tanto con el inventario de las propias tiendas como con el de los centros logísticos, y esto permite mejorar la eficiencia en los plazos de entrega del inventario. Uno de los objetivos de la empresa es lograr reducir estos costes de inventario, y para ello, gran parte de las existencias se localizan en centros logísticos que tienen una capacidad de respuesta inferior a 62 horas. Las tiendas cuentan con una información sobre existencias en tiempo real que permite limitar el reabastecimiento.
4. Ventas: a nivel *retail*, la empresa ha puesto sus esfuerzos en ubicar sus tiendas físicas en las calles más comerciales de las ciudades. Gracias a su sistema de stock y logística, la venta online de la marca es una experiencia única para los clientes. Esta experiencia única se ve reforzada por las recientes reformas que han hecho en las tiendas. Inditex tiene claro que el cliente es el centro de sus operaciones, y ofrecerle una experiencia única de compra (tanto física como online) es la primera de sus prioridades.

Por su parte, Adolfo Domínguez establece en el PEIP (Plan Estratégico de Impacto Positivo) el funcionamiento de su cadena de valor sostenible. La firma no establece explícitamente que su cadena de valor, que al igual que en el caso de Inditex se divide en cuatro fases, esté verticalmente integrada.

1. Diseño: el método Ágora se centra en el diseño de prendas a través de ideas que se debaten entre los diseñadores y se seleccionan los materiales óptimos para poder maximizar la vida útil de los productos. Este método está basado en la libertad creativa centrada en las capacidades de hacer de la ropa arte.
2. Producción y aprovisionamiento: La producción gira en torno a la sostenibilidad, tanto en materiales y en implicaciones medioambientales como en las condiciones que se establecen para los proveedores y fabricantes, con los que la marca tiene establecidas relaciones de confianza. Los proveedores han de cumplir una serie de estándares que se recogen en el Código de Conducta de Fabricantes y

Proveedores. Según el grado de cumplimiento, estos se agrupan en 3 bloques. La marca desarrolla su aprovisionamiento en Portugal.

Tras la llegada a la empresa de Adriana Domínguez, la empresa ha optado por desarrollar una política de relocalización que permita lograr una cadena de suministro flexible y eficiente y además garantizar la sostenibilidad de la misma.

3. Logística y distribución: La empresa cuenta con una cadena logística y de distribución óptima gracias a la reorganización de los almacenes de tal manera que exista un único espacio desde el que se gestionen los pedidos online. Todos los centros logísticos de la marca están basados en políticas de reaprovechamiento, reciclaje y reducción de residuos.
4. Ventas: Adolfo Domínguez cuenta con puntos de venta directa, tiendas en franquicia y córneres en centros comerciales. También comercia a través del canal online.

Comparando ambas empresas vemos como tanto Adolfo Domínguez como Inditex están desarrollando una política de relocalización, ubicando sus centros de producción cerca de España y optando por establecer estándares de calidad y auditorías periódicas realizadas a proveedores. Sin embargo, la decisión sobre las colecciones es diferente. Adolfo Domínguez, como marca que apuesta por el Slow-Fashion, es partidaria de producir menos colecciones al año con un mayor número de prendas por lote. Inditex en cambio desarrolla la estrategia de logística inversa que ha sido mencionada anteriormente. Por otro lado, se observa que pese a que el objetivo de Adolfo Domínguez es optimizar la fase logística reduciendo el impacto medioambiental de la misma, no cuenta, como es el caso de Inditex, con un sistema logístico propio. Por otro lado, la empresa de Amancio Ortega no hace mención explícita a la sostenibilidad en el proceso logístico, únicamente se centra en la rapidez y la eficiencia de su cadena de valor. A nivel de ventas, Inditex cuenta con tiendas propias y espacios alquilados localizados en los puntos comerciales más estratégicos de las principales ciudades. Por su parte Adolfo Domínguez, no desarrolla sus ventas únicamente a través del canal directo, sino que también cuenta con franquicias y córneres en espacios comerciales, haciendo que su cadena de valor no se integre verticalmente.

Desde una perspectiva puramente estratégica basada en la teoría de Porter, existen una serie de factores que diferencian a Inditex de sus principales competidores siendo la

velocidad el principal aspecto clave, no solo en la creación de nuevas colecciones o nuevas cápsulas de las mismas, sino en la adaptación a las nuevas tendencias y a las demandas de los consumidores. Inditex cuenta con una gama de productos ofrecidos por sus siete marcas muy superior a la de muchos competidores. Además la marca desarrolla una estrategia de liderazgo en costes a través de las economías de escala que genera, que suponen que el coste por producto fabricado sea muy bajo en comparación con el precio de venta, lo que le permite incrementar sus márgenes.

Adolfo Domínguez sin embargo, ha apostado por desarrollar una estrategia de diferenciación de sus productos impulsada principalmente por los materiales que la empresa utiliza para la producción de sus prendas en la búsqueda de una moda que sea respetuosa con el planeta. La empresa liderada por Adriana Domínguez se enfoca en la creación de prendas duraderas y de calidad que no pasen de moda. Esta compañía se está enfocando en mantener su posición en el mercado *Premium* de la Moda de Autor, caracterizado por su alejamiento de los estereotipos y tendencias habituales. Las colecciones de la marca se han definido como *Prêt-à-Porter*, es decir colecciones estandarizadas de prendas basadas en una serie de patrones repetidos en función de la demanda.

5.2.2. INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

Inditex está desarrollando una estrategia de innovación ligada a la tecnología y la transformación digital y a su vez diseñando un modelo de negocio cada vez mas sostenible. Su iniciativa de innovación se sostiene en cuatro pilares: una propuesta de moda única, una experiencia de compra diferencial, un equipo extraordinario y la aplicación de prácticas responsables en todas las fases de la actividad. Inditex se ha definido como un agente de cambio, ya en 2001 firmó el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

En materia de sostenibilidad, el escándalo de la investigación llevada a cabo en 2011 por el Centro de Investigación de Amnistía Internacional en diversas fábricas de India en las que se descubrió que había menores trabajando en ellas y que además las condiciones de trabajo eran peligrosas y los salarios eran muy bajos hizo que Inditex (que producía en estas fábricas) emitiera un comunicado en el que se comprometía tanto a erradicar el

trabajo infantil en sus fábricas como en mejorar las condiciones de los trabajadores. La iniciativa de sostenibilidad de Inditex también se apoya en cuatro pilares: la cultura, la colaboración, la transparencia y la innovación. Inditex ha elaborado una hoja de ruta de sostenibilidad en la que se muestran los compromisos con el uso de materiales y energías sostenibles. Tras la tragedia del Rana Plaza, un edificio que se derrumbó en Bangladesh en 2013 que causó 1.134 muertes, Inditex mostró su compromiso con la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores en las fábricas sumándose a un acuerdo que se desarrolló para inspeccionar recurrentemente las plantas de producción textil, al que también se sumaron otras empresas.

Nuestra hoja de ruta de sostenibilidad

2022

- / 100% de consumo de electricidad de origen renovable en todas nuestras instalaciones propias (sede, centros logísticos, fábricas y tiendas).
- / Más del 50% de los artículos con etiquetado Join Life.

2023

- / 100% algodón de fuentes preferentes.
- / 100% de fibras artificiales celulósicas de fuentes preferentes.
- / Residuo Cero (Zero Waste) en nuestras instalaciones propias: sedes corporativas, centros logísticos, fábricas y tiendas.
- / 100% eliminación de plásticos de un solo uso para clientes.
- / 100% de recogida de todos los materiales de paquetería para su reciclaje o reutilización en la cadena de suministro (Green to Pack).

2025

- / 100% Poliéster de fuentes preferentes.
- / 100% Lino de fuentes preferentes.
- / Reducción del 25% del consumo de agua en la cadena de suministro.

2040

- / Cero emisiones netas

Fuente: Informe de Gestión Integrado de Inditex, 2022.

En 2022 ya consiguieron su objetivo de que la electricidad de sus instalaciones proviniera de energías renovables. El etiquetado *Join Life* por su parte, es el que reciben aquellas prendas que han sido elaboradas utilizando materiales y procesos sostenibles. La empresa se ha comprometido a que en 2030, para el 100% de los productos que la marca elabore, se utilicen únicamente aquellos materiales que generen un menor impacto en el medio ambiente.

Adolfo Domínguez lleva varios años centrando sus acciones de negocio en la sostenibilidad (y no tan explícitamente en la innovación), y apoya su estrategia en el PEIP (Plan Estratégico de Impacto Positivo). Este plan, presentado anualmente, recoge el crecimiento de la empresa reflejando la sostenibilidad como pilar fundamental del mismo. El PEIP presenta, por un lado, un análisis de los procesos existentes en la empresa y las mejoras realizadas en los mismos, y, por otro, la creación de mecanismos de control que permiten prevenir riesgos que afectan a la sociedad y al medio ambiente. Este plan se elabora en torno a cinco áreas, en las que la empresa pretende tener un impacto positivo: la gobernanza, los trabajadores, el medioambiente, la comunidad y el cliente. En estas cinco áreas se tratan las siguientes cuestiones:

- Durabilidad de las prendas y avance hacia la circularidad.
- Proveedores aliados en sostenibilidad.
- Trazabilidad de la cadena de suministro.
- Eficiencia y circularidad de las operaciones propias.
- Medición de impacto, integración en sistemas y reporting.
- Compromiso, rigor y transparencia.
- Gobernanza, integración y cultura de sostenibilidad.
- Redes y alianzas para la innovación y cambio.
- Laboratorio de nuevos modelos de negocio.
- Materias primas más sostenibles.

En lo que se refiere a la sostenibilidad, se puede observar como Adolfo Domínguez tiene un plan más definido, sin embargo, Inditex tiende a hacer una mayor alusión a las prácticas que supondrían una reducción de las emisiones, mientras que Adolfo Domínguez presenta una fuerte apuesta por la circularidad y por la visibilidad de su cultura de sostenibilidad.

En materia de innovación, Inditex ha definido su estrategia como transversal y colaborativa, y su objetivo es innovar y transformar la empresa a través de la implantación de diferentes iniciativas a nivel de toda la cadena de valor. Además la empresa pretende enlazar la marca con los estilos de vida de los consumidores, poniéndolos en el centro de su estrategia de innovación. Esta estrategia de innovación se puede definir como de tipo *Pull*, ya que la marca escucha las peticiones de sus clientes en materia de tendencias,

precio y sostenibilidad, y guía su estrategia en torno a ello, manteniendo al cliente en el centro de sus decisiones. Ya se ha mencionado por ejemplo el sistema digital logístico y de aprovisionamiento de la marca. Se está desarrollando también un sistema basado en inteligencia artificial que permita predecir la demanda y gestionar los inventarios.

Esta innovación se ve reflejada en la apuesta por las nuevas técnicas de producción en la que se utilicen materiales más sostenibles y reciclados, y por el uso de energías renovables que permitan eliminar las emisiones contaminantes. Podemos definir así que esta innovación sostenible está enfocada a productos y a procesos, sostenida por la transparencia y la trazabilidad de los procesos.

Por su parte, Adolfo Domínguez ha apostado por el *Social Live Shopping*, un evento en el que se retransmite un video en directo enseñando las nuevas prendas de la temporada probadas en distintos modelos. Según se van mostrando las prendas, los consumidores pueden adquirirlas de manera online haciendo *clic* en el producto que les interese. Adolfo Domínguez ha sido la primera empresa española en implementar este tipo de comercio, ya han tenido lugar cuatro eventos del estilo.

El ejemplo más claro de sostenibilidad ligado a la economía circular y la innovación en Inditex ha sido el lanzamiento de *Zara Pre-Owned*, una plataforma integrada con la propia web de la marca donde los clientes pueden tanto comprar y vender ropa usada de Zara, como donarla o solicitar una reparación. A través de este sistema, la marca pretende alargar la vida útil de las prendas de los consumidores permitiendo la compraventa de prendas de colecciones anteriores en la página web de Zara. Se pretende también lograr una reducción de residuos. La donación es el único proceso en el que la marca puede recibir prendas de otras marcas. La ropa que se done se entregará a distintas organizaciones que se encargarán de la gestión de la misma.

Además, Inditex ha apostado por inversión en diferentes proyectos de algunas marcas que apuestan por la sostenibilidad. También ha creado el *Sustainability Innovation Hub*, una plataforma de innovación en la que se busca alcanzar de manera colaborativa un impulso hacia las tecnologías disruptivas. A través de ella, Inditex pretende tomar las iniciativas de sus colaboradores y así escalarlas con el objetivo de lograr una innovación beneficiosa para ambas partes. Esta plataforma ha sido considerada como la “incubadora de *Startups*

sostenibles”. En palabras más simples, la marca busca colaboraciones con empresas que apuesten por la innovación sostenible y pretende tanto entender como evaluar sus acciones analizando el ciclo de vida de sus productos y obteniendo datos cuantitativos y cualitativos. Tras la evaluación de las iniciativas, la marca decidirá si respaldar o no las iniciativas (Martínez, 2021).

A través del *Sustainability Innovation Hub*, Zara lanzó junto a *LanzaTech*, una *Startup* especializada en transformar los gases del efecto invernadero, en concreto el CO2 en etanol que es posteriormente transformado en poliéster, una colección cápsula de cinco vestidos elaborados con estos materiales. Lo más sorprendente de esta colaboración fue el precio de estos productos, 39,95€, un precio muy similar a las prendas de la marca (Martínez, 2021). Otra campaña similar se ha llevado a cabo con *Renewcell*, una marca sueca que tiene una patente sobre una fibra propia *Circulose* que está hecha a partir de pulpa de celulosa obtenida de desechos textiles (Villarroya, 2022).

Otro ejemplo concreto sería la inversión en *Circ*, una empresa industrial que se dedica a la producción de fibras sostenibles generadas a partir de los desechos textiles que Inditex realizó en 2022.

En esta línea de sostenibilidad y del fomento del consumo responsable surge *Zara Atelier*, una colección cápsula (seis prendas) que la marca lanza dos veces al año. Se han desarrollado cuatro colecciones de *Zara Atelier*, la primera centrada en prendas de abrigo, la segunda en vestidos, la tercera en faldas, y la última en chaquetas. El precio de estos productos oscila entre los 200 y los 400 €. Estas colecciones apuestan por el diseño único y original de prendas exclusivas y limitadas que se han elaborado de manera artesanal utilizando los mejores materiales. Estos productos son reinterpretaciones originales de prendas básicas de los armarios femeninos, y pretenden ser duraderos y no pasar de moda.

Adolfo Domínguez ha optado por desarrollar la innovación sostenible a través de *ADN Rent*, una plataforma de alquiler de prendas basada en los lemas “la ropa está hecha para vestirla, no para almacenarla” y “acumula experiencias, no ropa”. Esta plataforma permite alquilar la ropa en un periodo de entre cuatro y ocho días, dando la opción de devolución de los artículos en caso de que la talla sea errónea en las primeras 24 horas tras la recepción del pedido, y encargándose de la recogida de las prendas tras su uso.

Además, la marca ha desarrollado otra iniciativa, *ADN Box*, bajo el lema “no queremos que llenes tu armario de errores”. La plataforma combina la experiencia de los estilistas de la marca y la inteligencia artificial para preparar pequeñas cajas con cinco prendas que son seleccionadas exclusivamente para cada cliente que solicita el *ADN Box*. Una vez el cliente recibe esta caja, podrá probarse las prendas y pagar únicamente aquellas que desee quedarse. La devolución de las prendas tampoco tiene coste.

Adolfo Domínguez también se ha alineado con Pyratex, una *Startup* española pionera en innovación textil, en concreto en la producción de fibras orgánicas y recicladas. Esta colaboración se ha basado en la producción de una serie de camisetas y sudaderas.

Adolfo Domínguez apoya su cultura y filosofía de sostenibilidad y la visibiliza a través del marketing. La firma ha desarrollado diversas campañas en las que enfatiza su identidad como marca, exponiendo el proceso productivo de sus prendas e incitando a los compradores a hacer un consumo responsable a través de la concienciación sobre el impacto medioambiental y la contaminación que genera el Fast-Fashion. Esta estrategia de marketing ha servido también para hacer una transición hacia un público objetivo más joven y concienciado sobre los impactos medioambientales de sus acciones.

Estas campañas se han desarrollado de manera online a través de las redes sociales y en tiendas físicas, a través de la prensa y a través de lo que la marca ha llamado “Desfiles no Desfiles” que son eventos abiertos al público en los que la marca presenta sus colecciones. Para apuntarse a los mismos, los clientes deberán acceder a la plataforma *ADN Live* (Sánchez-Hernández, 2022). Las campañas principales de la marca “Sé más Viejo”, “Ropa Vieja”, “La Arruga es Bella” y “Repite más, Piensa Menos” entre otras, pretenden enfatizar la durabilidad de las prendas de calidad y rechazar los estereotipos de los consumistas que optan por renovar su armario de manera constante para mantenerse siempre en la última tendencia con ropa recién adquirida.

Ambas marcas presentan ideas de innovación sostenible que pueden resultar semejantes, como por ejemplo las colaboraciones que las empresas desarrollan con marcas pioneras en innovación textil. Sin embargo, vemos una diferencia clara entre *Zara Pre-Owned* y *ADN Rent*. Adolfo Domínguez, en su apuesta por la circularidad y por un consumo

responsable ha desarrollado una plataforma en la que se alquila la ropa, es decir que los consumidores no están adquiriendo prendas de manera permanente. Sin embargo, *Zara Pre-Owned* sí podría estar incitando a un consumismo a través de la compraventa de ropa de segunda mano barata.

Por otro lado, tanto Inditex como Adolfo Domínguez presentan otras ideas únicas e innovadoras como son el *Sustainability Innovation Hub* y el *ADN Box*. Sin embargo, la estrategia de visibilidad de esta innovación por parte de las empresas está siendo diferente. Adolfo Domínguez ha apostado tanto por el desarrollo de exitosas campañas de marketing con las que ha obtenido varios premios como por los “Desfiles no Desfiles”. Inditex sin embargo, se ha mantenido en su esencia de no visibilizar sus movimientos a través del marketing. Es más, la última campaña de presentación de la colección de *Zara Atelier* ha generado un efecto negativo. Los consumidores han protestado porque las fotos en las que se presentaba la campaña podían resultar semejantes a las de la guerra actual entre Israel y Palestina.

6. RESULTADOS

Tras la comparativa entre los datos macroeconómicos y los modelos estratégicos de Inditex y Adolfo Domínguez, se han analizado las principales diferencias (incluidas en el apartado anterior). La visión global de estas diferencias muestra que Inditex apuesta por una sostenibilidad más ligada directamente con la innovación pero aún poniendo el foco en el cliente como centro de sus estrategias y manteniendo un modelo de negocio similar al actual. Adolfo Domínguez ha apostado por una cultura de circularidad que pretende, por un lado, concienciar a los compradores sobre los prejuicios del consumismo y la importancia del consumo responsable, y por otro, ser pilar fundamental de las decisiones estratégicas de la marca, fundamentadas en la sostenibilidad principalmente en la fase de producción de las prendas.

Para apoyar la literatura expuesta en el trabajo y reforzar la comparativa entre las marcas, se ha realizado, de manera complementaria, una encuesta a 140 personas de entre 16 y 73 años, en la que se ha preguntado a los encuestados sobre su nivel de compromiso con la sostenibilidad, y sobre las prácticas sostenibles de Inditex y Adolfo Domínguez.

El 71,4% de los encuestados fueron mujeres y el 28,6% hombres. Del total de encuestados, el 71,5% afirma no estar nada o no muy comprometido con la sostenibilidad de las prendas que compra, y el 63,6% no prestar atención a las etiquetas de las prendas que incluyen información sobre los materiales de las mismas y la sostenibilidad de su producción.

Con el objetivo de analizar las conductas consumistas, se preguntó a los encuestados la frecuencia con la que adquirirían ropa. El 5% de los encuestados adquiere ropa una vez al año, el 17,1% una vez cada seis meses, el 46,4% una vez cada tres meses, el 24,3% una vez al mes y el 7,1% restante una vez a la semana. El principal incentivo de los encuestados para comprar nuevas prendas es el diseño de las mismas (en un 85,3%) seguido del precio (66,2%) y de la tendencia (21,3%). La exclusividad no parece ser tan relevante como decisión de compra ya que únicamente el 11,8% de los encuestados ponen esta característica como incentivo a la hora de comprar.

Pasando a analizar la visión de los encuestados sobre las marcas de estudio, se obtuvo un 89,9% de respuestas que consideraban a Inditex como marca Fast-Fashion. El 78,6% de los encuestados no está al día de las novedades semanales que Inditex introduce en sus marcas. En una escala del 0 al 10 siendo 0 nada y 10 completamente se preguntó a los encuestados sobre cuánto consideraban que Inditex apostaba por la sostenibilidad obteniendo un resultado medio de 5,42. Sin embargo, el 68,6% de los encuestados no conoce *Zara Atelier* y el 86,3% de los mismos nunca ha adquirido un producto de estas colecciones. Además, el 76,1% no conoce tampoco *Zara Pre-Owned* y únicamente uno de los encuestados responde que ha realizado alguna compraventa a través de esta plataforma. El 95,6% de los encuestados no conoce el *Sustainability Innovation Hub* y el 75% no conoce las colaboraciones que Zara realiza con otras marcas.

Marta Ortega, hija del fundador de Inditex Amancio Ortega y actual presidenta de la firma dio una entrevista para el *Financial Times* en 2023 en la que hablaba de Inditex y ella misma exponía que Inditex no es una empresa Fast-Fashion, mostrándose descontenta con la comparativa de la empresa con Shein. “No nos identificamos como una empresa Fast-Fashion”, “Eso me recuerda a la cantidad de artículos sin vender y a la ropa de mala calidad enfocada a un precio muy barato, y eso no puede estar más lejos de lo que

hacemos. Por otro lado, tenemos un modelo de negocio que se centra en la demanda de los clientes, por eso reaccionamos a eso. Suminramos y distribuimos con esa mentalidad, lo que realmente nos ayuda a minimizar el stock residual que tenemos, que es pequeño: menos del dos por ciento”. “Mi atención se centra exclusivamente en el producto y en todo lo que permita la mejor entrega posible del mismo; y mejorando siempre la experiencia de compra, tanto en tiendas físicas como online, y maximizando la integración entre ambas. Y aprovechando nuestro trabajo de sostenibilidad, que está cada vez más integrado en todos y cada uno de los procesos de la empresa, además de influir y compartir las mejores prácticas con la industria en general. En resumen, mi objetivo es mantener y seguir construyendo calidad, calidad y calidad en todos los aspectos de la empresa” (Ortega, 2023).

Con respecto a Adolfo Domínguez, el 47,7% de los encuestados considera que la marca está comprometida con la sostenibilidad. Sin embargo, únicamente el 35,8% de los encuestados afirma haber visto alguna de las campañas publicitarias de marketing de esta firma. En cuanto a originalidad e innovación, un 52,7% de los encuestados considera las prendas de Inditex más innovadoras y originales que las de Adolfo Domínguez, y un 90,4% de los encuestados compra más en Inditex. Adriana Domínguez, hija del fundador Adolfo Domínguez, lidera la marca desde el año 2017. En una entrevista realizada en 2024, ella afirma que Adolfo Domínguez apuesta por la sostenibilidad desde mucho antes de que este concepto ocupara la agenda de muchas empresas. Su padre, Adolfo Domínguez estudió en París, y ahí descubrió la idea de la ecología y la sostenibilidad, y las trasladó a los pilares de su empresa (López, 2024). Adriana Domínguez ha continuado desarrollando un modelo de negocio basado en la sostenibilidad, en la entrevista ella misma decía: “Si Adolfo logró un diálogo con su sociedad desde la ética, eso tiene que seguir siendo posible hoy. La gran ventaja de las marcas de moda es que saben hacer justamente eso: poner las cosas de moda, así que lo que yo me propuse a través de nuestra firma es poner de moda determinadas ideas. Nos estamos atreviendo a hacer lo que él hizo en los ochenta. ¿Qué tal si establecemos un diálogo con la sociedad desde nuestra posición de firma de moda? Ahí, por supuesto, está la sostenibilidad como valor” (Domínguez, 2024).

Analizando con mayor profundidad las respuestas poniendo el foco en los distintos grupos de interés, se obtiene como resultado que el 92% de las mujeres encuestadas

consideran a Inditex como una empresa Fast-Fashion. De estas 92 mujeres, el 92,4% de ellas afirma también comprar más en Inditex, aunque el 59,8% de ellas no conoce *Zara Atelier*, el 69,6% no conoce *Zara Pre-Owned* y el 95,6% no conoce el *Sustainability Innovation Hub*. Analizando las actitudes de estas consumidoras, se concluye que únicamente el 4,3% afirman estar completamente comprometidas con la sostenibilidad, mientras que el 21,7% están bastante comprometidas, y el 73,9% poco o nada comprometidas.

Por otro lado, el 43% de las mujeres encuestadas confirman que Adolfo Domínguez es una marca comprometida con la sostenibilidad, más de la mitad de ellas ha visto alguna de las campañas publicitarias de la marca. Sin embargo, analizando los hábitos de consumo de estas mujeres se observa que no están muy comprometidas con la sostenibilidad (60,7%) y de estas el 88,2% compra más en Inditex.

De los 40 hombres encuestados (28,6% del total de encuestados) ninguno de ellos está al día de las novedades que Inditex introduce en sus tiendas. Únicamente el 10% conoce *Zara Atelier*, el 5% conoce *Zara Pre-Owned* y 2,5% conoce el *Sustainability Innovation Hub*. Por otro lado, el 30% de estos hombres ha visto las campañas de marketing de Adolfo Domínguez, el 25% afirman el compromiso de la marca con la sostenibilidad. Sin embargo, únicamente el 17,5% de los hombres compra más en Adolfo Domínguez.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El sector textil es un gran referente para la economía española, es un sector muy competitivo en el que las marcas están luchando por diferenciarse de sus competidores principalmente a través de la consecución de costes de producción más bajos que permitan lograr mayores márgenes y de la flexibilización de la oferta de productos en el mercado. Ya en la década de los 90 se dio un cambio de panorama en las estrategias de las marcas participantes en la industria textil que optaron por poner al consumidor en el centro estratégico de sus decisiones.

Este cambio implicó a su vez un cambio en la producción, pasando del modelo de producción en masa que había reinado en el sector en épocas anteriores y centrando las decisiones en la elaboración de pequeñas colecciones en las que se presentaba un reducido lote de productos. Esta decisión tenía como objetivo una renovación de prendas constante que permitiera satisfacer las necesidades de los clientes, que con una nueva mentalidad ya no veían la compra de ropa como una necesidad primaria sino como una muestra de identidad.

Este cambio en el modelo de producción impulsó a muchas empresas a externalizar y deslocalizar sus procesos de producción y a su vez generó un cambio en la mentalidad de los consumidores, incitando al consumismo y a la moda Fast-Fashion a la que las marcas respondían velozmente. Este cambio en las decisiones estratégicas de las marcas se ha considerado como Fast-Fashion.

Esta moda Fast-Fashion ha generado un gran impacto medioambiental proveniente de los diferentes sectores económicos involucrados en la cadena de valor de las empresas textiles, desde la extracción de materias primas hasta su manipulación para una posterior confección de prendas y su distribución y venta.

Ante este planteamiento de la industria surge la idea del cambio de la economía lineal por la economía circular, que apuesta por mantener el valor de los recursos económicos y los productos en la economía el mayor tiempo posible para así reducir el impacto medioambiental que generan los mismos. Ligado al concepto de economía circular, surge el concepto de sostenibilidad, que se define como la capacidad de los mercados y las empresas de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer las generaciones futuras.

Es en este contexto donde surge el término Slow-Fashion, que pasa por el consumo responsable de moda poniendo el foco en el proceso de producción de las prendas y apostando por su calidad, durabilidad y sostenibilidad. Las empresas que están apostando por la sostenibilidad se están enfrentando a dos retos principales: los costes y la innovación. En términos de innovación sostenible, cada vez son más las empresas que están implementando en su cadena de valor el uso y manipulación de materias primas sostenibles. Además se está dando una revolución tecnológica en la que están surgiendo plataformas digitales que visibilizan estas prácticas sostenibles.

El caso de estudio de este trabajo ha consistido en la comparación de dos marcas españolas, Inditex y Adolfo Domínguez con el objetivo de analizar sus prácticas sostenibles. En primer lugar, se han obtenido y comparado los principales datos financieros de las empresas con el objetivo de tener un alcance macroeconómico de las mismas y de su aportación a la sostenibilidad, a partir de la información recogida en las Cuentas Anuales Financieras de ambas empresas. A continuación se han analizado los modelos de negocio y cadenas de valor, para tener una perspectiva global estratégica de ambas empresas y se ha realizado una investigación sobre sus prácticas sostenibles, de innovación, y de innovación sostenible.

Inditex es una empresa cuyo resultado financiero es muy superior al de Adolfo Domínguez, pero es importante tener en cuenta que esta empresa agrupa siete marcas bajo su nombre. Mientras que Inditex apuesta por dar datos relativos al porcentaje de prendas que incluyen la etiqueta *Join Life*, Adolfo Domínguez indica cuántas prendas de la producción total han seguido procesos sostenibles para su elaboración.

A nivel estratégico, mientras que Inditex cuenta con una cadena de valor verticalmente integrada, Adolfo Domínguez no integra todas las prácticas de su cadena de valor. el modelo de negocio de Inditex, aunque muestra un compromiso con la sostenibilidad, sigue poniendo al cliente como centro estratégico de sus operaciones. Adolfo Domínguez ha creado una cultura de sostenibilidad, que no solo se refleja en todas las prácticas de la empresa, sino que se transmite a los consumidores. Ambas empresas están desarrollando actividades apostando por la innovación a través de la creación de plataformas digitales y de colaboraciones con *Startups* pioneras en sostenibilidad. Inditex ha desarrollado iniciativas como *Zara Atelier*, *Zara Pre-Owned* o el *Sustainability Innovation Hub*, y Adolfo Domínguez ha apostado por el desarrollo de *ADN Rent* y *ADN Box* entre otras así como por los eventos de Social Live Shopping.

También se ha realizado una encuesta a 140 personas con varios objetivos: en primer lugar se ha buscado analizar las tendencias consumistas de los encuestados para observar sus diferencias con la revisión de literatura incluida en la primera parte del trabajo. En segundo lugar, se ha querido ver la opinión de los encuestados sobre las dos empresas que han sido objeto del suyo. Se han incluido los los resultados de los que se puede

concluir que los encuestados no están muy familiarizados con la sostenibilidad ni en lo que respecta sus procesos de compra ni en lo que respecta a las actividades de ambas empresas. La mayoría de ellos compra más en Inditex que en Adolfo Domínguez pese a que consideran la primera como una empresa Fast-Fashion. La recomendación para la empresa fundada por Amancio Ortega en este caso pasaría por la necesidad de cambiar la imagen que los consumidores tienen de la marca; mientras Marta Ortega no reconoce la empresa dentro del mundo Fast-Fashion, prácticamente la totalidad de los encuestados sí lo hacen.

Este trabajo ha tenido como objetivo analizar en primer lugar, a través de un marco teórico, la importancia del sector textil a nivel mundial y español, así como sus implicaciones medioambientales principalmente derivadas del modelo económico del Fast-Fashion y las alternativas sostenibles que han surgido a raíz de la concienciación sobre el mismo y sobre la sociedad. Se ha pretendido indagar en las actividades de innovación sostenible de dos marcas de gran renombre español, Inditex y Adolfo Domínguez y comparar las prácticas desarrolladas por ambas para concluir que no existe un único tipo de transición a la sostenibilidad llevada a cabo por las empresas. Pese a que muchas de ellas están apostando por desarrollar prácticas centradas en la producción de las prendas, volviendo al pasado no solo en el sentido de los materiales y métodos utilizados sino también en la reducción de colecciones anuales, como es el caso de Adolfo Domínguez, otras como Inditex están poniendo el foco en la innovación sostenible para así poder mantener su modelo de negocio alejándose de las prácticas del Fast-Fashion.

Esto muestra como no existe un único método para desarrollar la sostenibilidad y que la sostenibilidad si puede desarrollarse de manera innovadora. Esta sostenibilidad resulta esencial debido al gran impacto medioambiental y social del sector textil impulsado por el Fast-Fashion. Pese a que parece que los consumidores están concienciados sobre este tema, la encuesta realizada muestra que todavía queda mucho camino por recorrer. Una recomendación general para ambas marcas de estudio recae específicamente en este tema. Las marcas deben apoyar este movimiento dando visibilidad a sus prácticas de sostenibilidad y concienciando a los compradores sobre la importancia del consumo responsable. Las marcas deberán desarrollar estrategias que les permitan mantener sus márgenes aun cuando se apueste por la sostenibilidad en el negocio. Si empresas con renombre como Inditex y Adolfo Domínguez son pioneras en la implantación de estas

prácticas, otras empresas buscarán competir en este nuevo mercado y también adoptarán soluciones estratégicas sostenibles. además, estas empresas estarán dando una imagen que muestre que el cambio es posible. Sin embargo, para futuros trabajos, se recomendaría evaluar realmente la reducción de impacto medioambiental que supone la producción de prendas sostenibles en caso de que se mantengan los niveles de producción.

8. DECLARACIÓN USO HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Por la presente, yo, Patricia Giménez Beltrán de Heredia estudiante de Administración y Dirección de Empresas y Relaciones Internacionales de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "La transición de las empresas textiles hacia la sostenibilidad: los casos Inditex y Adolfo Domínguez" 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 [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir "no he usado ninguna"]:

1. **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: 17/03/2024

Firma: Patricia Giménez

9. BIBLIOGRAFÍA:

Adolfo Domínguez, (2020). Cuentas Anuales Individuales y Consolidadas junto con el informe de auditoría 2019. Retrieved from: https://adolfodominguezsl-my.sharepoint.com/personal/diego_gonzalez_adolfodominguez_com/_layouts/15/onedrive.aspx?id=%2Fpersonal%2Fdiego%5Fgonzalez%5Fadolofodominguez%5Fcom%2FDocuments%2F99%5FARCHIVADO%2F99%5FADZ%2FADSA%20CCAA%20Febrero%202020%2Epdf&parent=%2Fpersonal%2Fdiego%5Fgonzalez%5Fadolofodominguez%5Fcom%2FDocuments%2F99%5FARCHIVADO%2F99%5FADZ&ga=1

Adolfo Domínguez, (2020). Estado de Información No Financiera 2020. Retrieved from: https://adz.adolfodominguez.com/wp-content/uploads/2022/01/210505125710_AD_ESTADO-DE-INFORMACION-NO-FINANCIERA-2020.pdf

Adolfo Domínguez, (2021). Cuentas Anuales Individuales y Consolidadas junto con el informe de auditoría 2020. Retrieved from: https://adolfodominguezsl-my.sharepoint.com/personal/diego_gonzalez_adolfodominguez_com/_layouts/15/onedrive.aspx?id=%2Fpersonal%2Fdiego%5Fgonzalez%5Fadolofodominguez%5Fcom%2FDocuments%2F99%5FARCHIVADO%2F99%5FADZ%2F2020%2FCCAA%20AD%202020%2Epdf&parent=%2Fpersonal%2Fdiego%5Fgonzalez%5Fadolofodominguez%5Fcom%2FDocuments%2F99%5FARCHIVADO%2F99%5FADZ%2F2020&ga=1

Adolfo Domínguez, (2021). Estado de Información No Financiera 2021. Retrieved from: https://adz.adolfodominguez.com/wp-content/uploads/2022/04/04.EINF_2021-1.pdf

Adolfo Domínguez, (2022). Cuentas Anuales Individuales y Consolidadas junto con el informe de auditoría 2021. Retrieved from: <https://adz.adolfodominguez.com/wp-content/uploads/2022/04/03.-Cuentas Anuales 2021 sin EINF-1.pdf>

Adolfo Domínguez, (2022). Estado de Información No Financiera 2022. Retrieved from: <https://adz.adolfodominguez.com/wp-content/uploads/2023/04/Informacion-no-Financiera.pdf>

Adolfo Domínguez, (2023). Cuentas Anuales Individuales y Consolidadas junto con el informe de auditoría 2022. Retrieved from: <https://adz.adolfodominguez.com/wp-content/uploads/2023/04/Cuentas-Anuales-individuales-y-consolidadas-junto-con-el-informe-del-auditor.pdf>

BBVA Spark. (2022). La pasarela ‘slow fashion’: la sostenibilidad es tendencia y estas ‘startups’ lo demuestran. Retrieved from: <https://www.bbvaspark.com/contenido/es/noticias/la-pasarela-slow-fashion-la-sostenibilidad-es-tendencia/>

British Council. (n.d.). *The environmental impact of online shopping*. LearnEnglish - British Council. Recuperado de <https://learnenglish.britishcouncil.org/business-english/business-magazine/environmental-impact-online-shopping>

Business of Fashion y Mckinsey & Company. (2019). The State of fashion. Retrieved from: https://www.mckinsey.com/~/_media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/The%20State%20of%20Fashion%202019%20A%20year%20of%20awakening/The-State-of-Fashion-2019-final.ashx

Carrera, E. Los retos Sostenibilistas del sector textil. Retrieved from: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/103614/Los%20retos%20sostenibilistas%20del%20sector%20textil.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Christopher, M., Lawson, R. and Peck, H. 2004. Creating agile supply chains in the fashion industry. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 32 (8): 367 – 76.

Comisión Europea. (2023). Economía circular para los productos textiles: asumir la responsabilidad de reducir, reutilizar y reciclar los residuos textiles e impulsar los mercados de productos textiles usados. Retrieved from: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_23_3635

Comisión Europea. (2023). Estrategia de textiles. Retrieved from: https://environment.ec.europa.eu/strategy/textiles-strategy_en?prefLang=es&etrans=es

Crewe, L. and Davenport, E. 1991. The puppet-show: Changing buyer-supplier relationships within clothing retailing. *Transactions of the Institute for British Geographers*, 17 (2): 183 – 97.

Deloitte, (n.d.). ¿Qué es la Industria 4.0?. Deloitte. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/manufacturing/articles/que-es-la-industria-4.0.html>

Djelic, M.-L. and Ainamo, A. 1999. The coevolution of new organizational forms in the fashion industry: A historical and comparative study of France, Italy, and the United States. *Organizational Science*, 10 (5): 622 – 637.

Doyle, S. A., Moore, C. M. and Morgan, L. 2006. Supplier management in fast moving fashion retailing. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10 (3): 272 – 81.

Ellison, J. (2023). The Zara woman: an exclusive interview with Marta Ortega Pérez. *Financial Times*. Retrieved from: <https://www.ft.com/content/f5e10605-3c9d-4517-86f5-2e7570bf16f0>

European Commission. (2020). *Circular economy action plan - european commission*. Retrieved from https://ec.europa.eu/environment/circular-economy/pdf/new_circular_economy_action_plan.pdf?mc_cid=56c4bdc41e&mc_eid=ce7e50c4af

Fernández García, R. (2009). Responsabilidad Social Corporativa-Un nueva cultura empresarial (N.º 19). academia.edu.
<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45278666/RSCorporativa.pdf?1462200104=&response-content->

Fernández, M. La economía circular en el sector textil ¿la tendencia de “Fast-Fashion” o “moda rápida” en la industria textil es compatible con el modelo de economía circular? Repositorio Comillas. Retrieved from: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/396323/retrieve>

Fernie, J. and Sparks, L. 1998. *Logistics and retail management, insights into current practice and trends from leading experts*, London: Kogan Page.

Fletcher, K (2007). Slow Fashion. Ecologist. Retrieved from:

<https://theecologist.org/2007/jun/01/slow-fashion>

Fletcher, K y Grose, L. (2012). Fashion & Sustainability: Design for Change, Laurence King Publishing, London

Forbes, (2023). La industria textil crece un 10% en 2022, hasta 6.651 millones, según Modaes.es y Cityc. Forbes. Retrieved from: <https://forbes.es/ultima-hora/217841/la-industria-textil-crece-un-10-en-2022-hasta-6-651-millones-segun-modaes-es-y-cityc/#:~:text=La%20industria%20textil%20alcanz%C3%B3%206.651,%2C%20un%2017%25>

García, M. (2021). Análisis de la Sostenibilidad en el Sector Textil. Repositorio Comillas. Retrieved from:

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/52786/TFG%20-%20Garcia%20Quesada%2C%20Maria.pdf?sequence=2>

Guercini, S. 2001. Relation between branding and growth of the firm in new quick fashion formulas: Analysis of an Italian case. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 5 (1): 69 – 79.

Huitema , J. (2022). *El Impacto de la Producción Textil y de los residuos en el medio ambiente: Noticias: Parlamento Europeo*. El impacto de la producción textil y de los residuos en el medio ambiente | Noticias | Parlamento Europeo. Retrieved from: <https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/society/20201208STO93327/el-impacto-de-la-produccion-textil-y-de-los-residuos-en-el-medioambiente>

Ibañez-Gaona, D., Pulido Sánchez, L., Ortigón Cortázar, L., & Mendez Lazarte, C. (2022). Motivaciones de comercialización y del consumo sostenible en la industria de prendas de vestir. *Punto De Vista*, 13(20), 36–46.

<https://doi.org/10.15765/pdv.v13i20.3451>

Inditex, (2019). Memoria Annual Inditex 2019. Retrieved from:

https://static.inditex.com/annual_report_2021/es/documentos/cuentas-anuales-consolidadas-del-grupo-inditex-2019.pdf

Inditex, (2020). Memoria Anual Inditex 2020. Retrieved from:

https://static.inditex.com/annual_report_2021/es/documentos/cuentas-anales-consolidadas-del-grupo-inditex-2020.pdf

Inditex, (2021). Memoria Anual Inditex 2021. Retrieved from:

https://static.inditex.com/annual_report_2021/es.html

Inditex, (2022). Memoria Anual Grupo Inditex 2022. Retrieved from:

https://static.inditex.com/annual_report_2022/pdf/Cuentas-anales-consolidadas-2022.pdf

Inditex. (2020). Estado de Información No Financiera 2020. Retrieved from:

https://static.inditex.com/annual_report_2021/es/documentos/estado-de-informacion-no-financiera-inditex-2020.pdf

Inditex. (2021). Estado de Información No Financiera 2021. Retrieved from:

https://static.inditex.com/annual_report_2021/es/documentos/estado-de-informacion-no-financiera-2021.pdf

Inditex. (2022). Estado de Información No Financiera 2022. Retrieved from:

https://static.inditex.com/annual_report_2022/pdf/Estado-de-informacion-no-financiera-2022.pdf

Juárez, M. (2023). Inditex teje el liderazgo en Internet: vende online un 30% más que H&M y el triple que Uniqlo. *El Economista*. Retrieved from:

<https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/12202185/03/23/Inditex-teje-el-liderazgo-en-Internet-vende-online-un-30-mas-que-HM-y-el-triple-que-Uniqlo.html>

Julian M Allwood, J.M., Laursen S.E., Rodriguez, C.M., Bocken, N.M.P. Well, dressed? The present and future sustainability of clothing and textiles in the United Kingdom. University of Cambridge. Institute for Manufacturing. Cambridge 2006.

Retrieved from: <file:///Users/patriciagimenezbeltrandeheredia/Downloads/Allwoodetal.-2006-WellDressedThepresentandfuturesustainabilityofclothingandtextilesintheUnitedKingdom.pdf>

Jurado, G. 2019. Un modelo de economía circular en el sector textil - Estudio y comparativa de las políticas utilizadas por Inditex y Patagonia. Repositorio Comillas. Retrieved from: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/295799/retrieve>

KPMG, 2021. La transformación sostenible del sector textil. KPMG. Retrieved from: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2021/09/transformacion-sostenible-textil.pdf>

López, I. (2024). Adolfo y Adriana Domínguez, moda con sentido común: “Nos vestimos para que nos quieran”. *La Vanguardia*. Retrieved from: <https://www.lavanguardia.com/magazine/moda/20240118/9497914/activista-eterno-adolfo-dominguez-adriana-sostenibilidad-moda-espana.html>

Macarthur, E. (2013). *Towards the circular economy*.

Madhav, S., Ahamad, A., Singh, P., & Mishra, P. (2018). A review of textile industry: Wet processing, environmental. *Wiley*, 31-41.

Manos Unidas. (n.d.). Ropa: Documento de análisis [PDF]. Manos Unidas. https://www.manosunidas.org/sites/default/files/ropa._documento_analisis.pdf

Martínez, J. (2021). Inditex se convierte en incubadora de startups sostenibles y lanza con Zara una colección hecha de CO2. *FashionUnited*. Retrieved from: <https://fashionunited.es/noticias/moda/inditex-se-convierte-en-incubadora-de-startups-sostenibles-y-lanza-con-zara-una-coleccion-hecha-de-co2/2021121437378>

Modaes, (2022). Informe Económico de la Moda en España. Modaes. Retrieved from: <https://www.modaes.com/files/publicaciones/free/2022/informe-ecomico-2022/#page=1>

Mordor Intelligence. (n.d.). Global Textile Industry - Growth, Trends, and Forecast (2019 - 2024). Mordor Intelligence. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/global-textile-industry---growth-trends-and-forecast-2019---2024>

Orus, A. (2022). Principales exportadores textiles en la exportación mundial en función de su peso en la exportación global en 2021. Statista. Retrieved from: <https://es.statista.com/estadisticas/634740/porcentaje-de-los-principales-exportadores-textiles-en-la-exportacion-mundial-en--por-pais/>

- Orus, A. (2024.). Confección de ropa en el mundo. Statista. Recuperado de <https://es.statista.com/temas/11039/confeccion-de-ropa-en-el-mundo/#topicOverview>
- Pacto Mundial, Red Española. (2023). Moda sostenible: Innovación para lograr la Agenda 2030. Retrieved from: <https://www.pactomundial.org/biblioteca/moda-sostenible-innovacion-agenda-2030/>
- Plastina, A. Perspectivas del Mercado Algodonero mundial. Comité Consultivo Internacional del Algodón. Santa Fe. Argentina. Retrieved from: <http://www.appasantafe.org.ar/mercado-algodonero-mundial>
- Sánchez-Hernández, M. I. (2022). Adolfo Domínguez: a bet on slow fashion. *Casos De Marketing Público Y No Lucrativo - Casos De Marketing Público E Não Lucrativo*, 9, 113–123. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7359065>
- Sellitto, M. A., Valladares, D. R. F., Pastore, E., y Alfieri, A. (2022). Comparing Competitive Priorities of Slow Fashion and Fast-Fashion Operations of Large Retailers in an Emerging Economy. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(1), 1-19. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00284-8>
- Slow Fashion Next, (n.d.). Innovación tecnológica para la producción local. Slow Fashion Next. Retrieved from: <https://slowfashionnext.com/blog/innovacion-tecnologica-para-la-produccion-local/>
- Sproles, G. 1979. *Fashion: Consumer behavior toward dress*, Minneapolis : Burgess Publishing Company .
- SustainYourStyle. (n.d.). Working Conditions. Sustain Your Style. Recuperado de <https://es.sustainyourstyle.org/en/working-conditions>
- Sydney. 2008. *Fast-Fashion is not a trend* <http://www.sydneylovesfashion.com/2008/12/fast-fashion-is-trend.html>
- Sydney. 2008. *Fast-Fashion is not a trend* <http://www.sydneylovesfashion.com/2008/12/fast-fashion-is-trend.html>
- Taplin, I. M. 1999. Continuity and change in the US apparel industry: A statistical profile. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 3 (4): 360 – 368.
- Truscott, L., Tan, E., & Opperskalski, S. (2018). *Preferred Fiber & Materials*. Textile Exchange.

Tyler, D., Heeley, J. and Bhamra, T. 2006. Supply chain influences on new product development in fashion clothing. *Journal of Fashion Marketing and Management* , 10 (3) : 316 – 28 .

Veiras, I. (2022). Cadena de suministro sostenible: estudio comparativo entre Fast-Fashion y Slow Fashion. Universidad da Coruña. Retrieved from: https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/32116/VeirasGonzalez_Iria_TFG_2022.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Vertica Bhardwaj & Ann Fairhurst (2010) Fast-Fashion: response to changes in the fashion industry, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20:1, 165-173.

Villarroya, M. (2022). Zara aumenta su sostenibilidad con una colección de fibra reciclada. StyleLovely. Retrieved from: <https://stylelovely.com/moda/zara-aumenta-sostenibilidad-coleccion-capsula-renewcell/>

Volpe, G. (2016). Kate Fletcher: la pionera del slow fashion. Artículo de Slow Fashion Next (blog de moda sostenible). Retrieved from: <https://www.slowfashionnext.com/blog/2016/09/27/kate-fletcher-la-pionera-del-slowfashion/>

10. ANEXOS:

PREGUNTAS REALIZADAS EN LA ENCUESTA:

Edad

Sexo:

- Hombre
- Mujer
- Otro

Consideras que estás comprometido con la sostenibilidad de las prendas que compras?

- Completamente
- Bastante
- No mucho
- Nada

Prestas atención a las etiquetas (modelo y lugar de producción) de las prendas antes de comprarlas?

- Si/No

Con qué frecuencia compras ropa?

- 1 vez/semana
- 1 vez /mes
- 1 vez/3 meses
- 1 vez / 6 meses

Cuál es el principal incentivo de compra de una prenda? (puedes seleccionar +1)

- Diseño
- Precio
- Exclusividad
- Tendencia

Considerarías que Inditex es una empresa de Fast-Fashion?

- Si/No

Estás al día de las novedades que Inditex introduce semanalmente en tiendas físicas y online?

- Si/No

En qué medida crees que Inditex apuesta por la sostenibilidad?

- Escala 1-10 siendo 1 lo mínimo y 10 máximo

Crees estar familiarizado con las prácticas sostenibles que lleva a cabo Inditex?

- Completamente
- Bastante
- No mucho
- Nada

Conoces Zara Atelier?

- Si/No

Posees algún artículo de estas colecciones?

- Si/no

Conoces *Zara Pre-Owned*?

- Si/No

Has comprado/vendido alguna prenda a través de *Zara Pre-Owned*?

- Si/No

¿Conoces el *Sustainability Innovation Hub*?

- Si/No

¿Estás al día de las colaboraciones que Zara realiza con otras marcas?

- Si/No

¿Considerarías que Adolfo Domínguez es una empresa que apuesta por la sostenibilidad?

- Si/No

¿has visto alguna de sus campañas de marketing?

- Si/No

¿qué diseños te parecen más innovadores/originales?

- Inditex
- Adolfo Domínguez

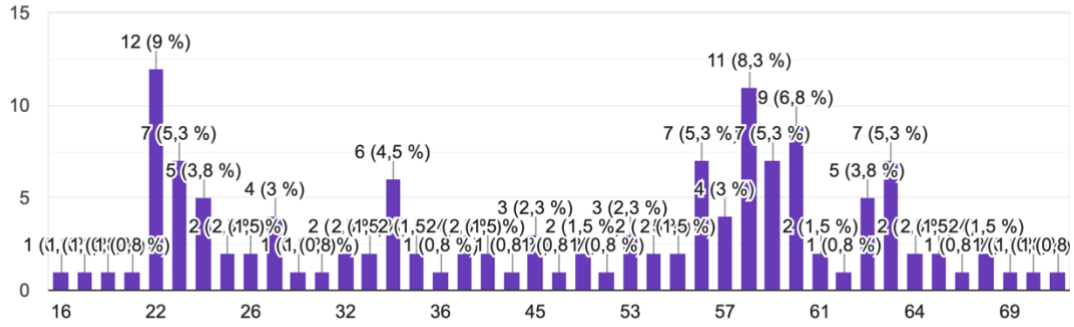
¿En qué tienda sueles comprar más?

- Inditex
- Adolfo Domínguez

RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA

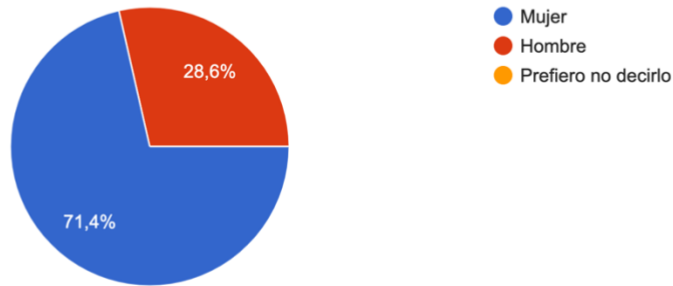
Edad

133 respuestas



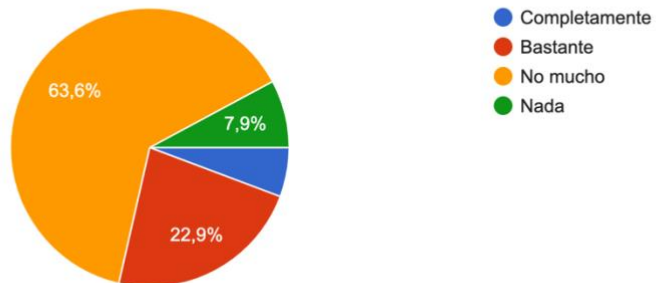
Sexo

140 respuestas



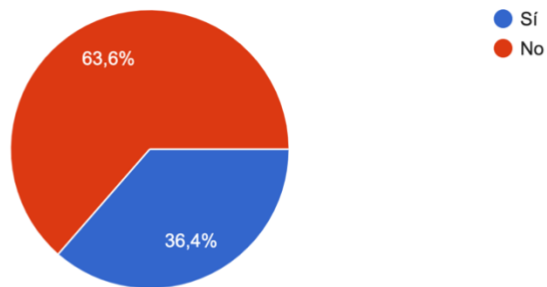
¿Consideras que estás comprometido con la sostenibilidad de las prendas que compras?

140 respuestas



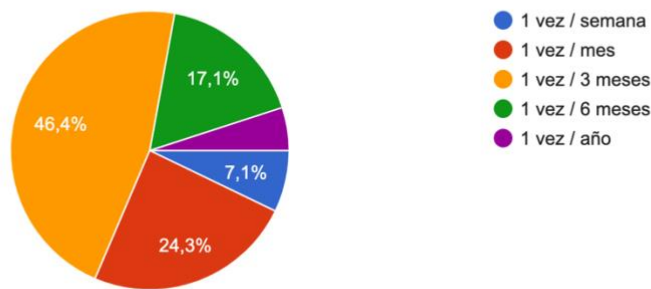
¿Prestas atención a las etiquetas (modelo y lugar de producción) de las prendas antes de comprarlas?

140 respuestas



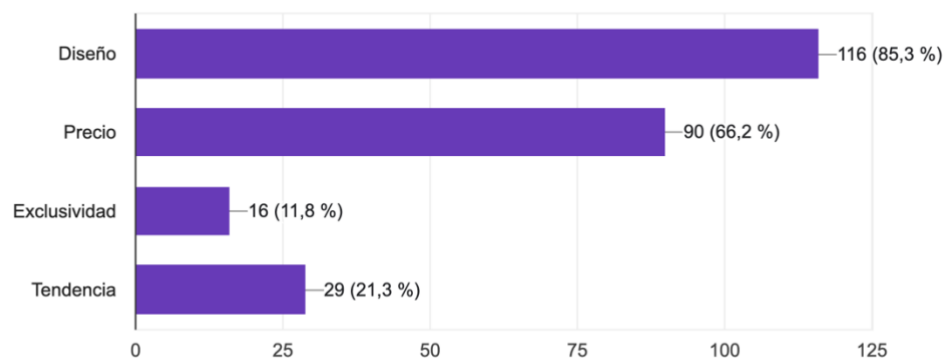
¿Con qué frecuencia compras ropa?

140 respuestas



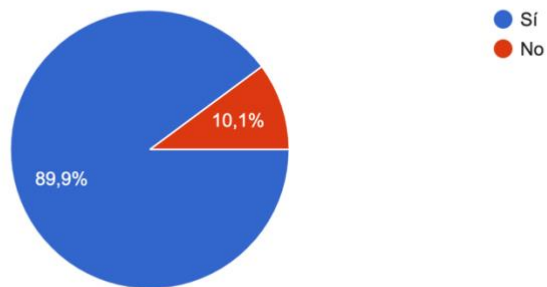
¿Cuál es el principal incentivo de compra de una prenda? (puedes seleccionar +1)

136 respuestas



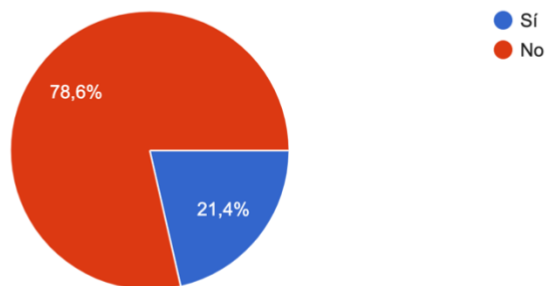
Considerarías que Inditex es una empresa Fast Fashion?

138 respuestas



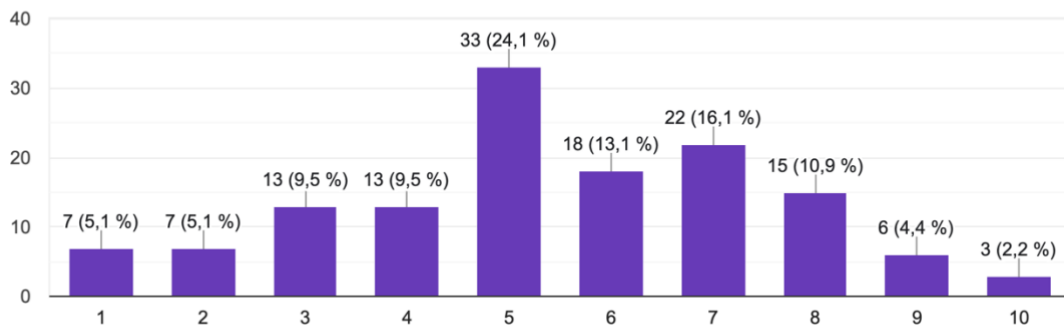
¿Estás al día de las novedades que Inditex introduce semanalmente en tiendas físicas y online?

140 respuestas



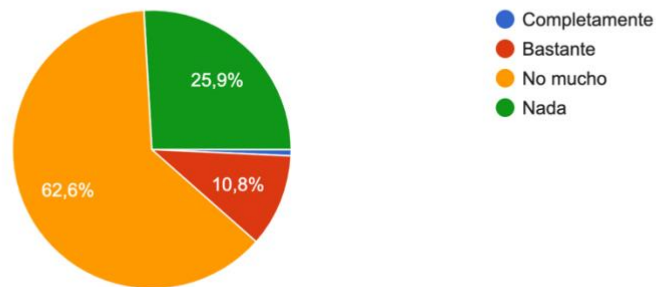
¿En qué medida crees que Inditex apuesta por la sostenibilidad?

137 respuestas



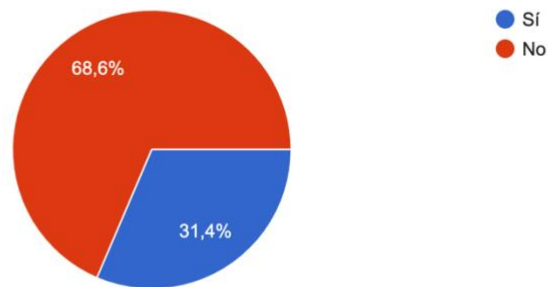
¿Crees estar familiarizado con las prácticas sostenibles que lleva a cabo Inditex?

139 respuestas



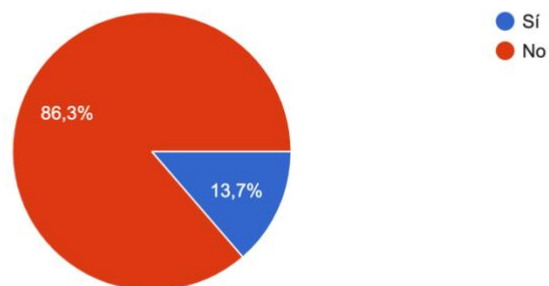
¿Conoces Zara Atelier?

140 respuestas



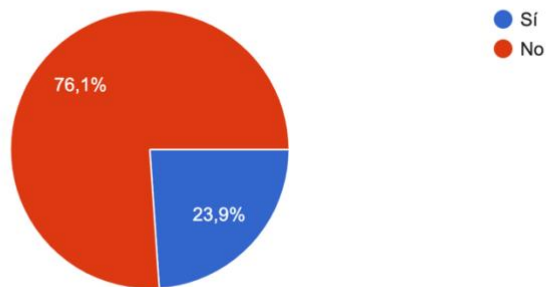
¿Has comprado alguna prenda de Zara Atelier?

139 respuestas



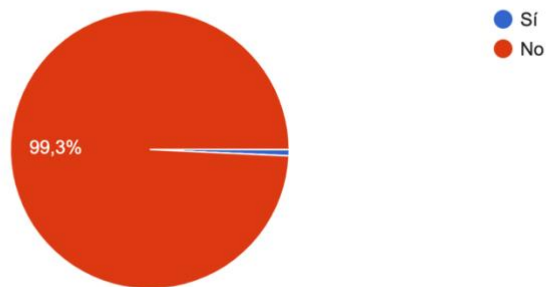
¿Conoces Zara Pre-Owned?

138 respuestas



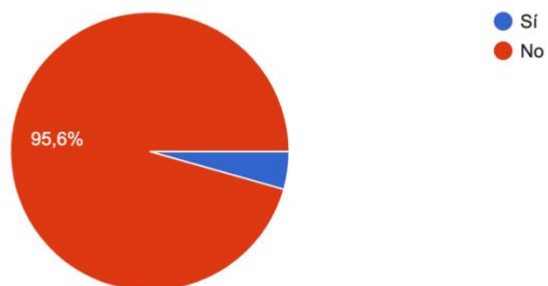
¿Has comprado/vendido algún artículo a través de Zara Pre-Owned?

139 respuestas



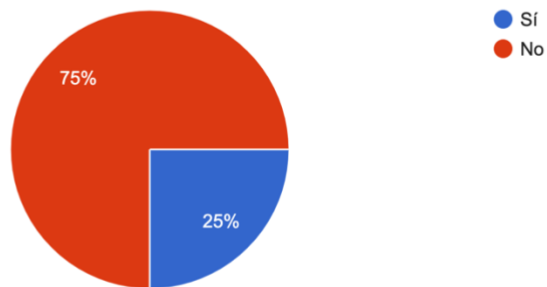
¿Conoces el Sustainability Innovation Hub de Inditex?

137 respuestas



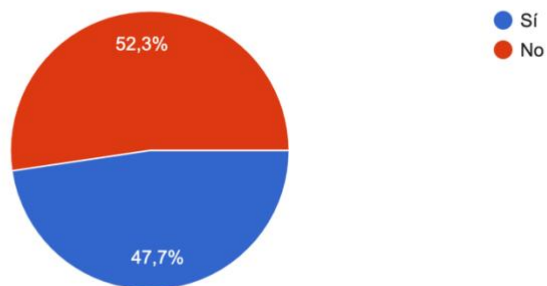
¿Estás al día de las colaboraciones que Zara realiza con otras marcas?

140 respuestas



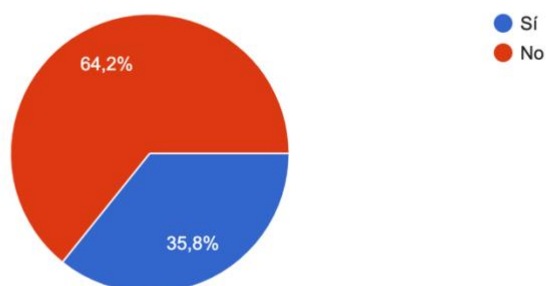
¿Consideras que Adolfo Domínguez es una empresa que apuesta por la sostenibilidad?

128 respuestas



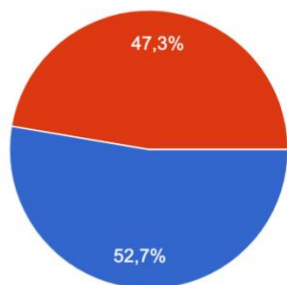
¿Has visto alguna de las campañas de marketing de Adolfo Domínguez?

137 respuestas



¿Qué diseños consideras más originales/innovadores?

131 respuestas



¿En qué marca sueles comprar más?

136 respuestas

