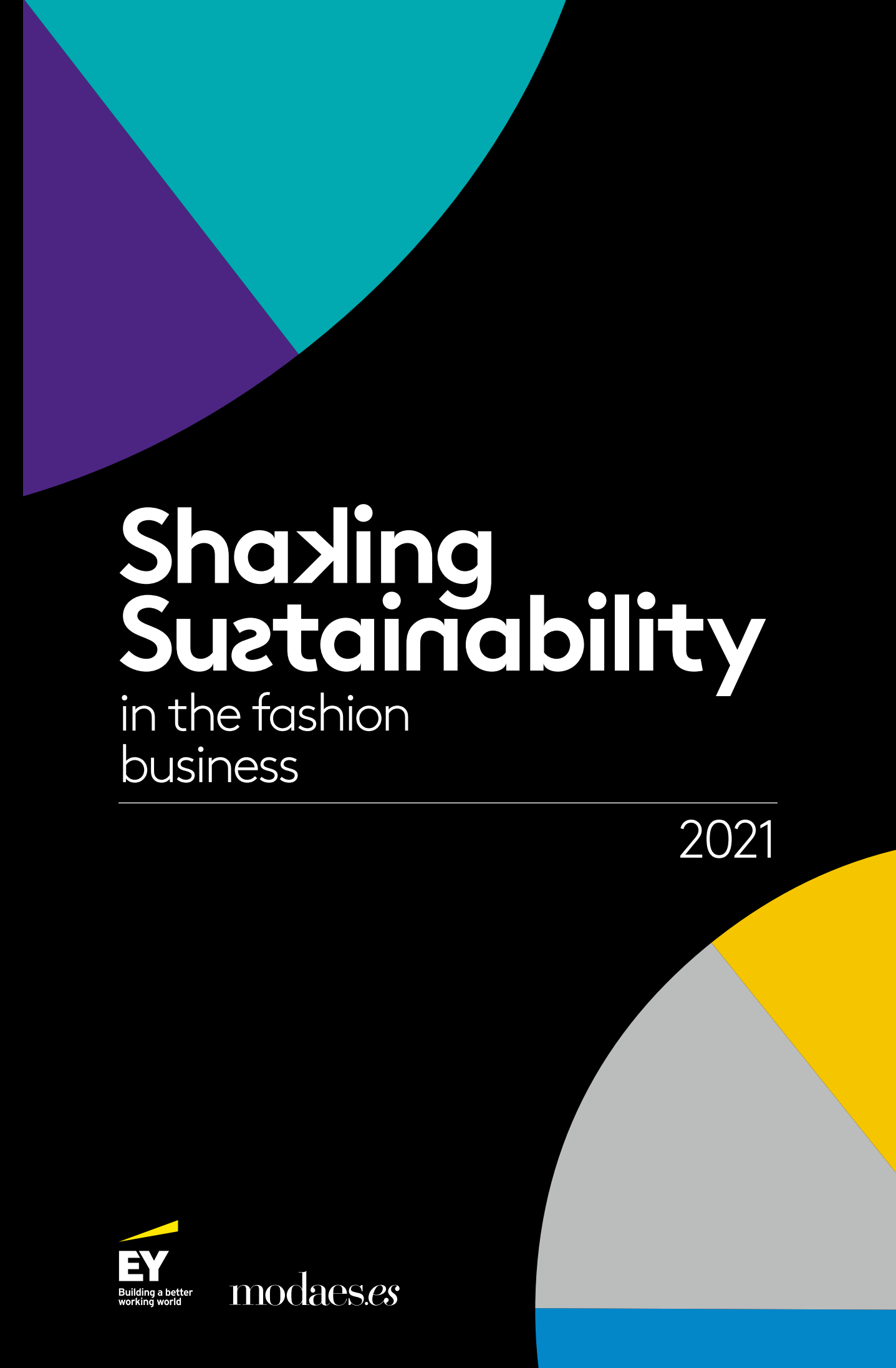




Shaking Sustainability

in the fashion
business

2021

Reservados todos los derechos.
Queda rigurosamente prohibida,
sin la autorización expresa
del titular del Copyright, bajo
las sanciones establecidas
por la legislación vigente, la
reproducción total o parcial de
la presente obra por cualquier
medio o procedimiento, digital o
impreso, ya sea para uso personal
o profesional.

modaes.es

Modaes.es es un medio
de Cinnamon News

Gran Via de les
Corts Catalanes 690, Local 1
08010 - Barcelona
938 807 878
www.modaes.es

Shaking Sustainability

in the fashion
business

2021

EY
www.ey.com



Modaes.es
www.modaes.es

modaes.es

04

08

12

22

32

40

48

56

62

68

76

Tribunas
Presentación
Gobierno, riesgos
y cumplimiento
Operaciones
Personas
Comunicación
y marketing
Tecnología
Finanzas
Jurídico/fiscal
Covid-19
Metodología



TRIBUNA

Alberto Castilla

La moda se mueve, la moda nos mueve

EY España, Socio Responsable de Servicios de Cambio Climático y Sostenibilidad

La sostenibilidad no es sólo una cuestión de compromiso empresarial, sino fundamentalmente de competencia, de ser capaces de realizar con éxito la transformación que requiere la sostenibilidad en beneficio de todos.

Hace poco compartía en una presentación cómo, hace varios años, la sostenibilidad empezó a ser una moda en las empresas, utilizada principalmente como una palanca de comunicación. Hubo un *boom* fundamentado en demostrar el compromiso de las compañías con la sostenibilidad. Hoy en día la sostenibilidad no es sólo una cuestión de compromiso empresarial, sino fundamentalmente de competencia, de ser capaces de realizar con éxito la transformación que requiere la sostenibilidad en beneficio de todos. La industria de la moda no es ajena a este contexto, es protagonista. Por eso, una gran parte de los actores de la industria comparten un objetivo común: integrar la sostenibilidad como un aspecto clave en las decisiones estratégicas que implican a toda la organización, no sólo a un departamento específico. ¿Por qué? Porque lo requieren los que compran, los que invierten y los que establecen las reglas del juego, y esto supone riesgos y oportunidades para las compañías. El propósito importa cada vez más al consumidor. Según el sexto informe de *EY Future Consumer Index*, el 69% de los encuestados considera que las marcas

deben tener un impacto positivo en la sociedad. Por su parte, un 49% ha constatado que priorizarán aspectos como el medio ambiente y el cambio climático en los productos que adquiere y un 38% dice que preferirá comprar más de una empresa con un foco social aunque el coste sea mayor.

Los últimos cambios regulatorios en materia de sostenibilidad (y los que vienen) y las demandas de los inversores (y las que vendrán) refuerzan las prioridades de gestión en la materia. Tanto inversores como reguladores demandan mayor atención sobre aspectos como: i) la vinculación de la estrategia con la sostenibilidad y la generación de valor a largo plazo; ii) rediseño, visibilidad, trazabilidad y trabajo conjunto con la cadena de suministro; iii) uso de la digitalización y las nuevas tecnologías para generar impacto positivo y reducir o minimizar el negativo; iv) e intensificación de los métodos de escucha a los grupos de interés (empezando por el empleado, los clientes, los proveedores, etc.) diseñando y adaptando constantemente, según el propio dinamismo del entorno.

Las empresas del sector están trabajando en el uso de la innovación como un pilar de sus estrategias, desde la sustitución de elementos contaminantes del proceso productivo hasta la creación de modelos de negocio adyacentes aprovechando apalancados en la digitalización. La utilización de nuevos tejidos y materias primas que forman colecciones más sostenibles, el establecimiento de nuevas estrategias de economía circular y *packaging*, el desarrollo de alianzas con la cadena de suministro y otras plataformas colaborativas sectoriales o la adaptación de tendencias más disruptivas como el *fashion sharing* o el *trashion* son ejemplos que nos muestran no sólo que la sostenibilidad se mueve en la moda sino que también la moda, por su contacto directo con el consumidor, nos mueve hacia la sostenibilidad. ●



TRIBUNA

Pilar Riaño

Camino por recorrer

Directora de Moda.es.es

En 2012, un alto directivo de uno de los gigantes de la moda en España me llamó para decirme que teníamos que escribir sobre sostenibilidad. En aquel momento, sinceramente, no le presté demasiada atención y más bien creí que se trataba de una de esas tendencias que tal como llegan se van. El tiempo ha demostrado lo equivocada que estaba y lo certera que era la observación de aquel ejecutivo, que me sigue recordando esa conversación.

La sostenibilidad se ha convertido en el centro de todo. También en el negocio de la moda. Aunque la famosa afirmación de que la industria de la moda es la segunda más contaminante del planeta no tenga una fuente conocida, lo cierto es que tanto el consumidor como las empresas (los segundos probablemente más que los primeros) han tomado conciencia de la huella que este sector deja en el planeta. Los buenos gestores, aquellos que piensan en el futuro de su compañía más allá de los próximos dos años o de su mandato, están ya convencidos de que la moda será sostenible o no será, porque los recursos son finitos y las empresas también deben contribuir a poner solución al problema.

Para llegar a la situación actual, en la que

Para llegar a colocarse en el centro de las decisiones empresariales, la sostenibilidad lleva un largo camino de informes, declaraciones y promesas. Del Informe Brundtland al de Stern, pasando por la Cumbre de Río o el Foro de Davos.

esta palabra está en el centro de todas las decisiones, la sostenibilidad lleva un largo recorrido de informes, promesas políticas y, también, desastres naturales e industriales. En 1987, el Informe Brundtland, elaborado por la doctora Gro Harlem Brundtland, ex primera ministra de Noruega, habló por primera vez del término desarrollo sostenible. En 1992, este informe se puso sobre la mesa en la Cumbre de la Tierra de Río, impulsada por la ONU y de donde salió la Declaración de Río, con el compromiso de formular estrategias de desarrollo sostenible.

Más adelante, Kofi Annan, entonces secretario general de la ONU, lanzó la idea de un Pacto Mundial (Global Compact) en el Foro de Davos de 1999, algo que se convirtió en el germen para que en 2015 la ONU aprobara la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, con sus ya famosos 17 objetivos.

Pero seguramente uno de los hitos más importantes de la sostenibilidad tuvo lugar en 2006 con la publicación del Informe Stern, redactado por el economista Nicholas Stern por encargo del Gobierno británico. Este documento fue relevante no sólo por sus conclusiones (como que se necesitaría una inversión anual equivalente al 1% del PIB mundial para mitigar los efectos del cambio climático), sino también porque fue el primer informe sobre la materia encargado por un gobierno a un economista en lugar de a un climatólogo.

La sostenibilidad ha dejado ya de ser algo vinculado sólo al medio ambiente o a movimientos ecologistas para ampliar su repercusión hasta la sociedad, la industria y, en general, el conjunto de la economía, con empresas y empresarios como fuerzas tractoras del cambio, con ejemplos como el Fashion Pact.

Históricamente, la industria de la moda ha liderado cambios sociales y ha sido protagonista de ellos. Con la sostenibilidad no será menos, aunque el camino por delante todavía es largo. ●



TRIBUNA

Javier Vello

Sostenibilidad y moda

EY España, Chief Transformation Officer y Socio responsable del sector de Distribución y Gran Consumo para el Área Mediterránea (España, Italia y Portugal)

El consumidor está destinando a otros sectores lo que antes dedicaba a la moda: es tiempo de firmar un nuevo contrato emocional entre consumidor y sector.

Este informe que elaboramos de la mano de Modaes.es es resultado de una voluntad de ser agente activo del movimiento de cambio que está aconteciendo en el sector de la moda. Desde EY estamos siempre enfocados a colaborar con el sector en los temas que preocupan y, sin duda, la sostenibilidad es crucial para el devenir del sector.

Ser categorizado como el segundo sector más contaminante es un estigma que el sector tiene que arrancarse. Y está en sus propias manos. Sería injusto pensar que el sector no se ha movido constantemente en esta dirección, que lo ha hecho, pero el consumidor no se conforma y por primera vez las nuevas generaciones adoptan una postura militante frente a esto.

El problema del sector es que ha acostumbrado al consumidor a que la ropa es un artículo barato, efímero y que puede consumirse en una suerte de compra de impulso, como si de un helado se tratara. Esa pelea por el volumen y el precio para compensar la caída de ingresos, porque el consumidor está destinando a otros sectores el importe que antes dedicaba a la moda, ha lastrado al sector y le

ha limitado, sobre todo afectando a las empresas pequeñas y medianas.

Las cifras del volumen de prendas que se producen, y se venden o mal venden, al año produce una sensación de desasosiego. ¿Es esto en lo que se ha convertido el sector? El sector de moda es un sector generoso, pero lo explica mal, aporta a la economía del país, es resiliente en el empleo cuando las crisis le azotan, da empleo a colectivos más vulnerables y, sin embargo, es reacio a establecer una conversación honesta con el consumidor.

Es tiempo de firmar un nuevo contrato emocional entre consumidor y sector, donde el consumidor tiene que comprender que es necesario revalorizar la ropa que compra, que el precio medio tiene que subir y adecuarse a unos valores más acordes a los tiempos que vivimos, y el sector comprometerse a fabricar prendas duraderas, sostenibles y producir sólo lo que se necesite.

Este nuevo giro estratégico del sector acontece en unos momentos extremadamente complejos, sin haberse recuperado del todo de la crisis anterior y con unos cambios en la forma de comprar por parte del consumidor que se han acentuado en la pandemia.

La sostenibilidad está encima de la mesa desde hace años, pero tenemos que aprender a gestionar la comunicación. El camino hacia un sector sostenible empieza por volver a conversar de una forma abierta y honesta con el consumidor, iniciando un diálogo que vaya más allá de una relación transaccional. •



La moda ha sido, tradicionalmente, un símbolo de cambio. Los vestidos en los locos años veinte, la estética colorida de 1960, las hombreras de la década de los noventa o los *crop tops* de los 2000: la industria ha estado presente en los grandes movimientos de transformación social. Pero ahora, lejos de liderar el cambio, el sector se ha visto abocado a una espiral de demandas por parte de mercado, consumidores, trabajadores e incluso la banca. La sostenibilidad se ha abierto paso entre los mayores operadores de moda como un torbellino, y estas compañías deben adaptarse a contrarreloj a estas nuevas exigencias para mantenerse relevantes y sobrevivir en un entorno

altamente polarizado y globalizado. El estallido de la pandemia del coronavirus ha sido un revulsivo y un acelerador de esta tendencia, y ha puesto de relieve la necesidad de adaptar la estructura de las empresas a los nuevos requisitos sostenibles. Desde dotar al gobierno corporativo de un departamento específico, hasta supervisar el cumplimiento del código ético a lo largo de la cadena de valor, pasando por adaptarse a las nuevas regulaciones de sostenibilidad que están por venir o desarrollar mecanismos para garantizar la salud mental de los empleados. La sostenibilidad se ha erigido como una cuestión esencial para las empresas, y ha llegado para quedarse.

Sostenibilidad

La sostenibilidad ha estado tradicionalmente vinculada al medio ambiente. En los últimos años, la concienciación de la sociedad y una imagen más amplia y realista del impacto que tienen las compañías no sólo en el ámbito ambiental, sino también sociolaboral y económicamente, han puesto de relieve la importancia de centrar la estrategia de sostenibilidad en distintos factores. EY ha establecido siete ejes principales sobre los que se debe vertebrar la estrategia de sostenibilidad de una compañía, teniendo en cuenta aspectos como la supervisión de información no financiera en el consejo de administración o el cumplimiento de las políticas sostenibles por parte de los proveedores.



Gobierno, riesgos y cumplimiento

Visibilidad en los órganos de gobierno

Identificación y gestión de riesgos

Cumplimiento de políticas de
sostenibilidad

—

La sostenibilidad tiene cada vez más peso en las decisiones de las compañías de moda, que aumentan la supervisión del desarrollo de las estrategias sostenibles desde sus principales órganos de gobierno

Empresas de moda con una política de sostenibilidad formalmente aprobada por el consejo de administración.

82%

El asalto de la sostenibilidad al poder de la moda

Las estructuras de gobierno de los gigantes de la industria se adaptan a la transformación del sector.

La transformación de la moda en un negocio más sostenible requiere cambios profundos en las estructuras de gobierno de las empresas y, sobre todo, que las nuevas figuras que se introducen de forma creciente en los consejos y los comités de dirección ganen en autoridad e influencia en el conjunto de los procesos de toma de decisión de las compañías.

Y no sólo eso: si la sostenibilidad es estratégica para la moda, requiere de datos, reportes, controles, supervisión, transparencia, comunicación, evaluación y, en general, una política transversal que inunde y condicione toda la marcha de las compañías. Lo cierto es que los datos sí demuestran que la sostenibilidad tiene una importancia creciente para las empresas de moda y, en consecuencia, la definición estratégica y su supervisión ha llegado en la mayoría de los casos a las máximas esferas de decisión de las compañías. Actualmente, el 82% de los grandes grupos del sector a escala global cuentan con una política de sostenibilidad aprobada por su consejo de administración y son frecuentes los cambios organizativos en las empresas de moda orientados a dotar de mayor protagonismo y estructura a la

Los operadores más avanzados en materia de sostenibilidad son los que cuentan con una comisión de sostenibilidad en el consejo de administración.

gestión de estas políticas.

Las formas en las que se aborda la sostenibilidad en el consejo de administración son diversas, si bien habitualmente los operadores más avanzados en esta materia cuentan con una comisión de sostenibilidad en este órgano. Esta comisión depende directamente del comité de auditoría, que a su vez también pende del consejo de administración. En estos casos, las compañías cuentan con unos órganos de gobierno que tienen como misión supervisar el desarrollo de la estrategia de sostenibilidad.

Otras empresas tienen una modalidad basada en un comité de sostenibilidad, más dedicado a la coordinación, pero que reporta de igual forma a la comisión de auditoría. La diferencia recae en que este comité no forma parte de estos órganos de gobierno y tampoco tiene un reglamento específico. Inditex, por ejemplo, tiene desde 2019 una comisión de sostenibilidad en su consejo de administración. Este órgano se encarga de realizar un seguimiento de las políticas del grupo, además de supervisar la monitorización de toda la cadena de suministro.

Algunos operadores, en cambio, también cuentan con directivos que forman parte del consejo de administración, pero no tienen un comité organizado. Aunque la sostenibilidad sea materia tratada por el máximo órgano de gobierno de ocho de cada diez empresas de moda, existe una brecha en buena parte de las compañías del sector al situar la ejecución de estas prácticas en el comité de dirección. En este sentido, sólo el 68% de los operadores del sector cuentan con un responsable de sostenibilidad presente en el comité de dirección u órgano equivalente, situándose en muchos casos por debajo de otros departamentos, como compras, operaciones, producto o marketing, en el organigrama.

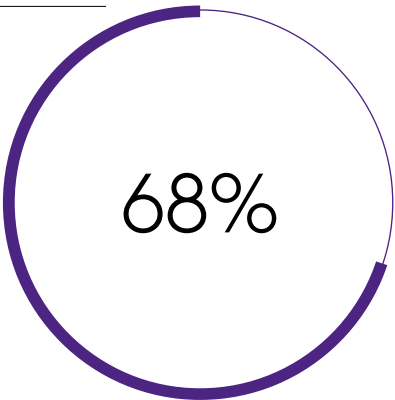
A juicio de Manuel Rodríguez Contra, *head of fashion and apparel industry* en EY, “no basta con estar presente en el comité de dirección: el *chief sustainability officer* debe tener funciones ejecutivas, no ser sólo una voz del comité”. Rodríguez Contra agrega que “el resto de los miembros del comité de dirección debe tener la sostenibilidad en sus agendas y ser conscientes de que implicará cambios en el modelo operativo, cambios que se deberán implementar bajo su responsabilidad”. El ejecutivo agrega, además, que “del mismo modo que las empresas empiezan a incorporar objetivos de sostenibilidad cuantificados además de los objetivos financieros, estos deberían estar presentes en la remuneración de los miembros del comité de dirección”.

El grupo francés Kering, dueño de firmas de lujo como Gucci, Alexander McQueen



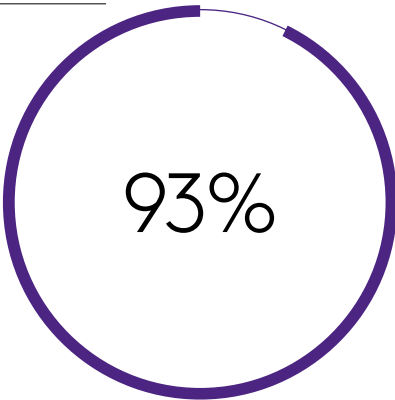
Empresas de moda con al menos un responsable de las políticas de sostenibilidad en el comité de dirección.

Existe una brecha en buena parte de las compañías del sector al situar la ejecución de las prácticas de sostenibilidad en este órgano de gobierno.



Empresas de moda que han desarrollado una identificación y evaluación de riesgos ligados a la sostenibilidad.

Gran parte de los operadores del sector han establecido mecanismos para localizar y evaluar riesgos, algo importante para la definición de los criterios a seguir en su plan de acción.



o Bottega Veneta, cuenta con una responsable de sostenibilidad en su comité ejecutivo: se trata de Marie-Claire Daveau, que se encarga de liderar, definir e implantar la estrategia de sostenibilidad de la empresa. Además, el grupo creó en 2013 un comité de sostenibilidad formado por tres actores externos cuya misión era dar consejo en esta materia.

La ambición del cambio de foco que persigue la moda requiere de figuras con mucha influencia dentro de las empresas, capaces de generar nuevas dinámicas, prácticas y modelos de comportamiento. En definitiva, se requiere poder en el seno de las organizaciones.

Pese a que el departamento de sostenibilidad todavía se encuentra con barreras para entrar en los comités de dirección, son muchos los operadores de moda que, en el último año, han afianzado sus departamentos con nuevas incorporaciones. Así, el área de sostenibilidad se ha convertido también en un ámbito en el que las empresas buscan a los mejores ejecutivos.

A principios de 2021, Chanel dio una vuelta a su área de sostenibilidad con el nombramiento de una nueva responsable procedente de la gran distribución: Kate Wylie se incorporó a la empresa para li-

derar su estrategia eco después de haber estado al frente del departamento de sostenibilidad de Mars. La estadounidense Levi Strauss también se ha reforzado en materia de sostenibilidad tras sumar a sus filas a Jeff Hogue, que previamente fue responsable de este mismo departamento en C&A durante cinco años.

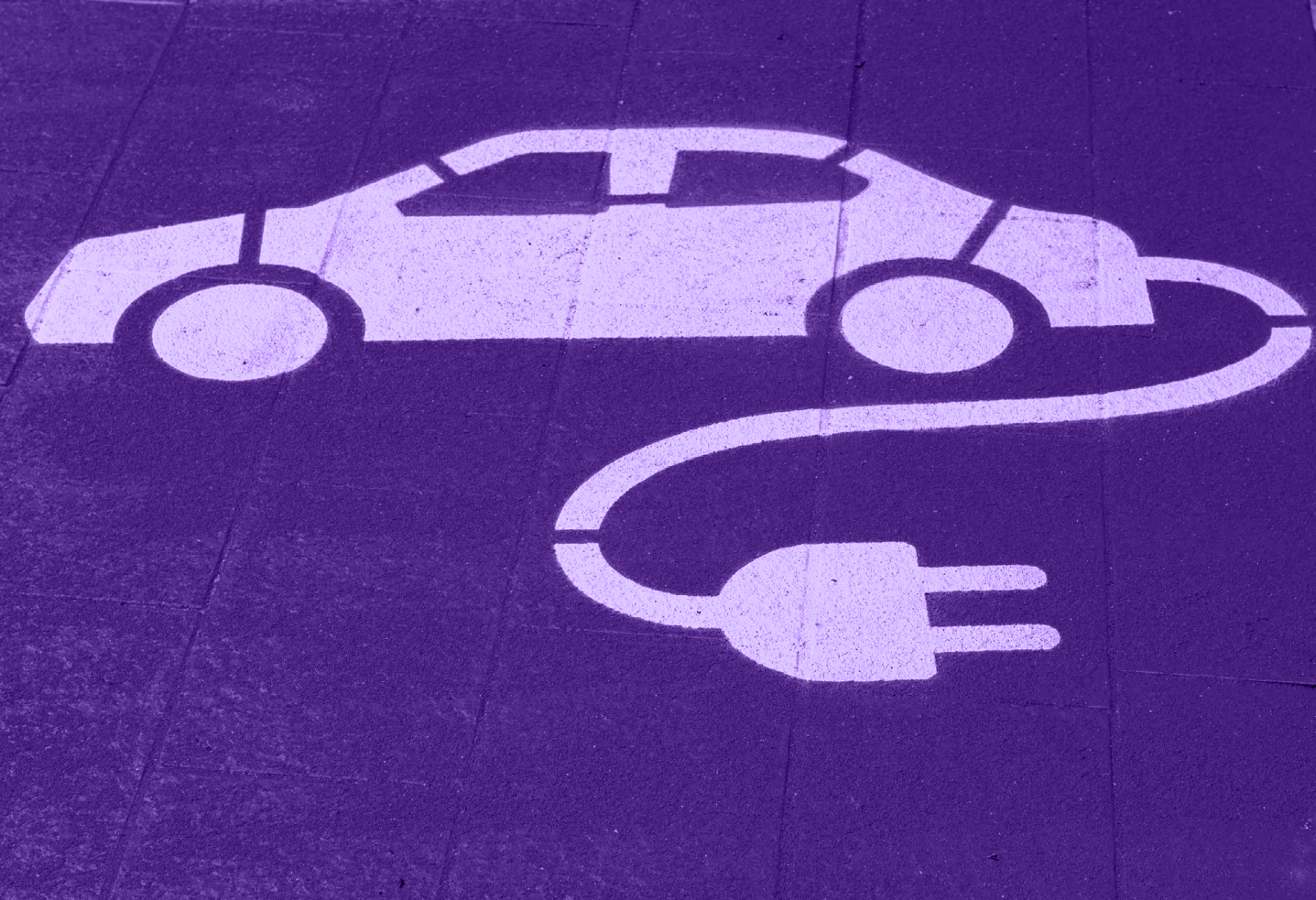
H&M es una de las compañías que más importancia da a la sostenibilidad en su organigrama. El grupo sueco ha reordenado su área de sostenibilidad tras ascender a Leyla Ertur a directora del departamento, tras haber liderado durante años varias iniciativas de la compañía. No sólo eso: su consejera delegada desde 2020, Helena Helmersson, lideró durante cuatro años la estrategia de sostenibilidad de la empresa antes de convertirse en primera ejecutiva. La compañía cuenta con alrededor de 230 personas trabajando en materia de sostenibilidad, y la gobernanza de este departamento se vertebra de forma que Ertur reporta directamente a la consejera delegada del grupo. El departamento de sostenibilidad de H&M se reúne trimestral, semestral y anualmente con el comité de dirección para reportar los avances estratégicos, y colabora de forma transversal con el resto de áreas de la empresa para definir prioridades y objetivos sostenibles. La estadounidense Tommy Hilfiger también ha reforzado su equipo de sostenibilidad en el último año y ha confiado a Esther Verburg el liderazgo de los proyectos globales de economía circular, innovación, sostenibilidad e investigación y desarrollo.

La brecha entre teoría y práctica

Los datos muestran que existe todavía una brecha entre el compromiso que han adquirido las compañías de moda en materia de sostenibilidad en los últimos años y el nivel de representación que tiene el departamento en su jerarquía.

No obstante, gran parte de las empresas asegura que el responsable de sostenibilidad reporta regularmente al comité de dirección para revisar las acciones llevadas a cabo y sus resultados. Cuando el departamento de sostenibilidad carece de representación en los órganos de gobierno de algunas compañías no sólo es signo de que la apuesta por esta tendencia no ha llegado todavía a la madurez, sino que además dificulta una gestión e implementación eficiente de la estrategia de sostenibilidad. En este sentido, pese a que el 64% de las compañías de moda a escala global hacen pública la información de contacto del departamento de sostenibilidad o RSC,

La consejera delegada de H&M fue durante cuatro años reponsable de sostenibilidad del grupo.



La sostenibilidad requiere de figuras con mucho poder dentro de las empresas, capaces de generar nuevas dinámicas, prácticas y modelos de comportamiento

lo cierto es que el acceso a los datos del o los responsables del área es todavía muy limitado. Así, sólo el 14% de las marcas revelan el contacto directo de la persona específica al frente de la sostenibilidad y las temáticas de derechos humanos de las empresas, según el estudio *Fashion Transparency Index*, elaborado por Fashion Revolution. Esta opacidad de cara al público refleja no sólo el bajo nivel de desarrollo de este departamento, sino también el camino que todavía queda por recorrer en la industria de la moda. Sólo el 43% de las compañías publica el nombre de la persona del consejo de administración, si es que la hay, que es responsable del departamento de sostenibilidad. Además, sólo cuatro de cada diez empresas desvelan cómo se implementa en la práctica la gestión o responsabilidad de esta materia.

Existe también una gran diferencia entre la relevancia que atribuyen las empresas de moda a la sostenibilidad y el nivel de desempeño alcanzado en este asunto. En este sentido, las compañías del sector aseguran que la importancia de la sostenibilidad en sus estructuras es de media de nueve sobre diez, aunque cuando esto se traduce en el cumplimiento e implementación de las políticas y prácticas responsables, la media baja sustancialmente hasta sólo 7,7 sobre diez.

La estructuración de sistemas internos de *reporting*, en los que se haga uso de la tecnología para la recopilación y el reporte de datos de impacto ambiental y sociolaboral por parte de la compañía también es una tarea pendiente para una parte relevante de las empresas globales de moda. Sólo el 71% de los grandes operadores del sector

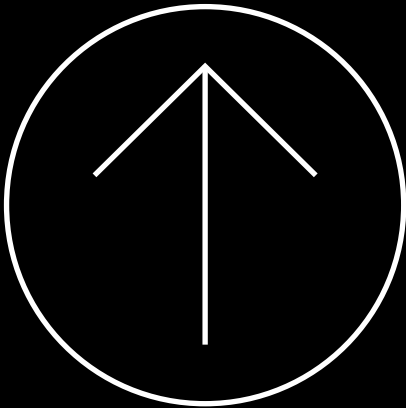
Cada vez más *players* habilitan equipos o comités transversales que trabajan en conjunto para aplicar las políticas de sostenibilidad en los distintos departamentos.

El desarrollo de sistemas de reporte tecnológicos o innovadores es una de las claves en el camino hacia la sostenibilidad en la que los grupos deberán invertir en el futuro

Empresas de moda con un sistema informático específico para la recopilación y el reporte de datos de impacto ambiental y sociolaboral.

71%

Las compañías deben trabajar en la implementación de mecanismos de control y gestión de las políticas de sostenibilidad a lo largo de toda su cadena de valor



10

Cumplimiento e implementación de políticas y prácticas responsables.

Puntuación media sobre 10.





Trabajamos con un programa de sostenibilidad transversal en todo el grupo con retos muy agresivos, que compartimos con la filial de retail alimentario

Hugo Martins

Director financiero de Sonae Fashion

afirma hacer uso de este tipo de sistemas informáticos en sus políticas de sostenibilidad. No es poco habitual encontrar equipos o comités transversales que trabajan de forma conjunta en el impulso de la sostenibilidad en los distintos departamentos. “En Tendam tenemos un grupo de trabajo llamado We Care en el que se encuentran diseñadores, compradores, gente de *sourcing*, de textil o de RSC”, explica Ignacio Sierra, director general corporativo de la compañía española.

Otra forma habitual de estructurar las políticas de sostenibilidad es a través de planes estratégicos que afectan a todos los eslabones la empresa. En Sonae, por ejemplo, “trabajamos con unos retos muy agresivos, ya que nuestro programa es transversal al grupo Sonae... incluye nuestros hermanos de retail alimentario, que trabajan con objetivos muy difíciles”, apunta Hugo Martins, director financiero de Sonae Fashion. La inclusión de los aspectos ligados a la sostenibilidad en la matriz de riesgos de las compañías del sector es una práctica más extendida entre los gigantes globales de esta industria, en un enfoque originado en el mundo de la auditoría. De hecho, nueve de cada diez de los mayores operadores de moda a escala internacional han desa-

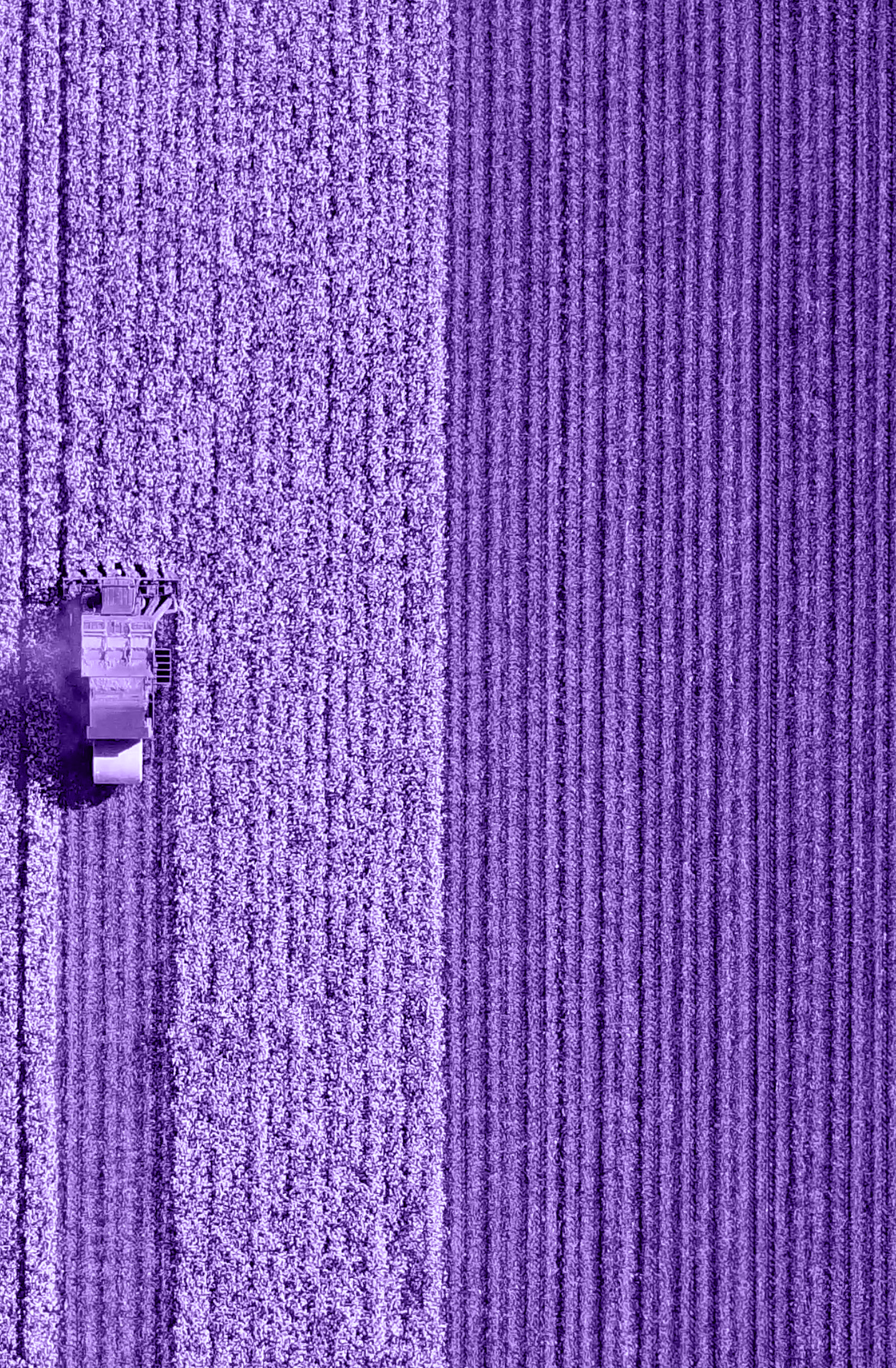
El 90% de los mayores operadores del sector han desarrollado métodos para localizar y evaluar riesgos de sostenibilidad.

rollado métodos para localizar y evaluar los riesgos vinculados a la sostenibilidad, algo importante para la definición de los criterios a seguir en materia de circularidad, medio ambiente y bienestar laboral, entre otros.

La estadounidense Gap, por ejemplo, entrevista anualmente a más de sesenta altos ejecutivos y miembros del consejo de administración para su evaluación de riesgos. Específicamente, el equipo global de sostenibilidad de la compañía trabaja con *partners* y expertos independientes para abordar los riesgos sociales y medioambientales y las oportunidades para su negocio y el de sus proveedores productivos. “Evaluamos regularmente los riesgos de derechos humanos en nuestra cadena de suministro, aprovechando informes relevantes sobre protecciones gubernamentales, participación de trabajadores y partes interesadas, consultas con organizaciones de la sociedad civil y aprendizajes de nuestros pares de la industria”, señala el grupo. Las matrices de materialidad que integren tanto los riesgos operativos y financieros como aquellos ligados a la sostenibilidad son todavía poco frecuentes tanto en moda como en otros sectores. Además, en los últimos meses muchas compañías están rehaciendo sus análisis de materialidad tras ver que, después de poner el foco fundamentalmente en cuestiones medioambientales, los asuntos sociales vinculados a cuestiones como el impacto en la comunidad o la salud mental tenían menos protagonismo.

De cara al futuro, adaptar la estructura de gobierno de las compañías ante la demanda de control e impulso de la sostenibilidad será cada vez más un mandato legal, a tenor de las diferentes iniciativas legislativas en todo el mundo ligadas a esta temática. Otra clave en el trayecto de la industria de la moda hacia la sostenibilidad es la cooperación, impulsando parte de la gobernanza en materia de sostenibilidad a iniciativas sectoriales y multisectoriales, nacionales e internacionales. Un ejemplo de ello es Fashion Pact, la alianza empresarial nacida en 2019 en el marco del G7 que engloba a los principales operadores de la industria mundial de la moda.

Junto con entidades como la Sustainable Apparel Coalition (SAC) o proyectos como la Alianza de Naciones Unidas para la Moda Sostenible, Fashion Pact es uno de los proyectos llamados a ganar mayor protagonismo en el futuro en el gobierno global de una moda más sostenible desde el punto de vista social y medioambiental. •



Operaciones

Cambio climático

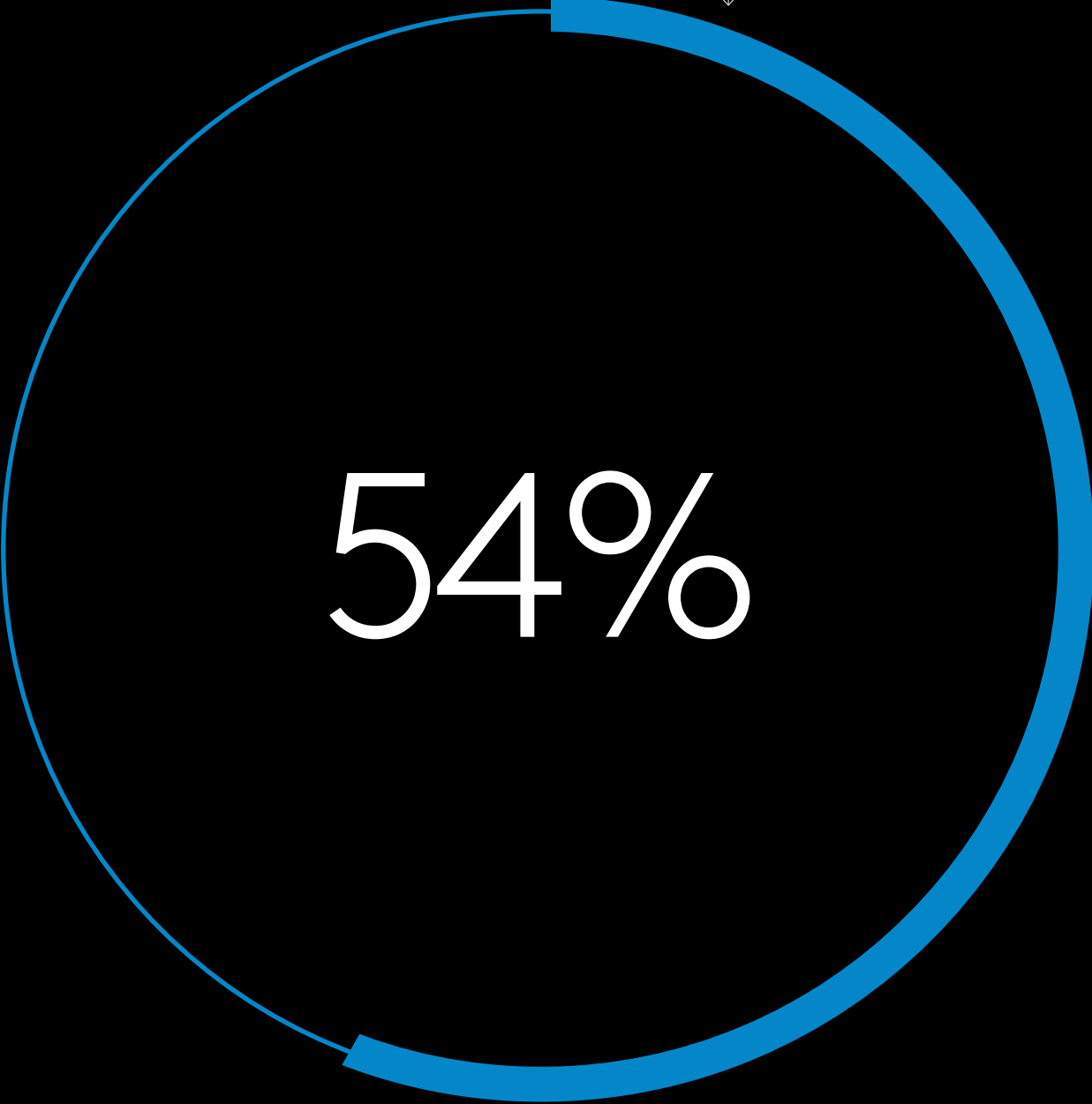
EHS

Cadena de suministro

Gestión de la energía

—
Los consumidores, cada vez más concienciados con el impacto de la industria de la moda, se encuentran con una capa de opacidad para acceder a información relevante sobre los productos que han adquirido

Empresas cuyos consumidores pueden realizar actualmente una trazabilidad completa de sus productos.



54%

Sostenibilidad: democratizar, definir y regular, las nuevas reglas de la moda 'eco'

Las compañías del sector cambian el esquema de sus operaciones para adaptarse a las nuevas demandas de sostenibilidad.

Uno de los mayores problemas con que se encuentran las compañías en materia de sostenibilidad es la cuantificación de su impacto en todos los eslabones de su cadena de suministro. La industria de la moda tiene una de las *supply chain* más amplias y largas a escala mundial, y esto dificulta el establecimiento de sistemas de gestión y control de las operaciones de los proveedores y de la propia empresa.

Pese a que muchas compañías han avanzado en materia de cuantificación de impacto a lo largo de todos sus *tiers*, lo cierto es que existe todavía una falta de inversión en mecanismos de cálculo, especialmente a medida que se suceden los distintos eslabones y la información se vuelve más dificultosa de recopilar y reportar. Así, mientras el 81% de los cincuenta *players* de moda a escala global cuantifican las emisiones de alcance 1 generadas en su cadena de valor, la cifra se va reduciendo en los alcances 2 y 3.

Siete de cada diez empresas cuantifica el impacto que generan las operaciones de alcance 2 en su cadena de valor, mientras que no llega al 60% el número de operadores que calcula las emisiones del tercer nivel de la *supply chain*. Este es el más

difícil de calcular, porque los datos que existen no son tan sólidos o fáciles de obtener. Por ejemplo, es más difícil calcular la información de desplazamiento de los proveedores de un país extranjero que la forma de desplazarse de los trabajadores de un almacén logístico ubicado en la sede de una empresa.

Una de las prácticas más extendidas entre las compañías para hacer estos cálculos, especialmente los de alcance 3, es el uso de estimaciones. Cuando no existe una trazabilidad completa y un sistema de *reporting* que permite a las empresas acceder a la información de los proveedores, muchos operadores extrapolan la información de la que ya disponen para hacer un cálculo estimado del impacto en este eslabón. “Es muy complejo que los proveedores reporten su impacto, y hay casos donde tienes el cálculo, y otros en los que tienes que extrapolarlo”, asegura Ignacio Sierra, director general corporativo de Tendam.

Lo cierto es que existen aplicaciones de *blockchain* que sirven para recopilar, contrastar y reportar información verídica sobre todos los eslabones de la cadena de suministro, pero estas plataformas sólo funcionan con un buen sistema de trazabilidad de datos y un *reporting* desde la parte más baja de la compañía que se comparta con los operadores. Por el momento, son pocas las empresas del sector que trabajan con este tipo de mecanismos y alcanzan este grado de comunicación con sus proveedores, algo clave para gestionar y controlar la buena praxis en las operaciones de toda la *supply chain*.

Nike, por ejemplo, trabaja desde 2017 con dos proveedores de tecnología, MicroBenefits y Workplace Options, para facilitar y mejorar la comunicación con sus proveedores y el acceso a herramientas y políticas de recursos humanos. Hasta la fecha, quince instalaciones de proveedores han adoptado alguna de estas dos plataformas, mientras otros tres fabricantes han desarrollado y desplegado sus propias soluciones para mejorar y agilizar la cuantificación de emisiones. El gigante estadounidense de la moda y el equipamiento deportivo también somete a sus proveedores de alcance 1 tanto a auditorías externas como a evaluaciones internas, para luego desarrollar herramientas y elementos de gestión que solucionen los posibles problemas detectados.

La francesa Decathlon, por su parte, ha puesto en marcha un plan estratégico para la reducción de emisiones de alcance 3. La compañía trabaja conjuntamente con sus proveedores para “ayudarles a definir su propia trayectoria de objetivos basados en la ciencia para reducir sus emisiones de CO2 para 2024”, tal y como

Pese a que gran parte de los grupos de moda a escala mundial rastrean y reportan su impacto de alcance directo, a medida que los proveedores se alejan de la central, la cifra de cuantificación es menor.

La cuantificación de las emisiones de la cadena de valor de las compañías es todavía una asignatura pendiente para la gran mayoría, que tienen dificultades para reportar su impacto en los eslabones más alejados



10

Cambio climático y su impacto en la cadena de valor.

Puntuación media sobre 10.

8

8,6

Relevancia para la empresa

6

6,6

Nivel de desempeño conseguido

4

2

0

Trabajar de forma conjunta con los proveedores permite a las empresas tener una mayor capacidad de supervisión y gestión de los factores de sostenibilidad ligados a las operaciones de la cadena de suministro

indica el grupo. Para los eslabones 1 y 2, la empresa lleva a cabo acciones específicas, como el uso de energías 100% renovables en sus instalaciones para 2026. Además, en el último año la compañía también ha respondido por primera vez al cuestionario realizado por la ONG Carbon Disclosure Project (CDP), que tiene como objetivo evaluar la transparencia de las iniciativas adoptadas por las empresas para reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero. Decathlon ha recibido la calificación A-7, que indica que su plan de acción es ambicioso, pero sus resultados todavía no son significativos.

La técnica de colaboración con los proveedores es utilizada cada vez más por los operadores de moda a escala mundial. Trabajar de forma conjunta con los fabricantes permite a las compañías no sólo tener una mejor comunicación con los mismos, sino que también facilita un mayor control y gestión sobre las operaciones en su cadena de suministro.

La portuguesa Sonae, por ejemplo, ha creado una estructura local en sus *hubs* de producción para trabajar con los proveedores. “Hemos trabajado bastante en los últimos tres años para crear esta estructura, porque nos parece una parte importante para poder controlar este tipo de impactos cuando salen de nuestras puertas”, reflexiona Hugo Martins, director financiero de Sonae Fashion. La división de moda del grupo luso ha hecho más avances en los últimos años para medir y reducir su impacto. “En 2019, empezamos a cuantificar alcances 1 y 2 y definimos unos *targets* y unos *roadmaps* hasta 2040. Ahora estamos empezando a cuantificar el alcance 3, que es realmente el que va mostrar los más mayores impactos y retos”, sostiene el directivo. En paralelo, la compañía lusa también trabaja con soluciones internas, como pequeñas aplicaciones tecnológicas que facilita a los proveedores para que las puedan usar

como un soporte propio para recopilar información. Esto permite una mayor integración de datos, a los que Sonae tiene acceso porque la plataforma es de desarrollo propio.

Lo cierto es que, para poder controlar de forma óptima las operaciones de los proveedores, las compañías deben crear procesos y herramientas para estar más cerca de los mismos y tener una visión más cortoplacista que ayude a anticipar los potenciales acontecimientos. Una clave para esto es, además, actualizar las operaciones de forma activa y continua. Por el momento, son pocos los *players* que tienen un sistema de gestión o departamentos tan potentes como para poder

Las compañías deben crear e implementar sistemas de cooperación con proveedores para anticiparse a posibles acontecimientos

Sonae ha creado una estructura de oficinas locales, en la que participan agentes externos, para trabajar de forma conjunta con los proveedores para minimizar su impacto y aplicar sus estándares de sostenibilidad.

realizar controles de forma tan periódica, lo que indica la falta de madurez de las políticas de sostenibilidad en la industria global de la moda.

“Las iniciativas de sostenibilidad todavía se están centrando principalmente en aspectos relacionados con el medio ambiente, cuando los aspectos sociales y de comunidad están adquiriendo un peso cada vez más relevante en la mente del consumidor -explica Manuel Rodríguez Contra, *head of fashion and apparel industry* en EY-; hemos identificado dos segmentos de futuro directamente relacionados con la sostenibilidad entre los consumidores, los que llamamos Planet First y Society First”.

En opinión de Rodríguez Contra, “las empresas de moda todavía están más cen-

tradas en los aspectos relacionados con los materiales y la producción y no tanto en el impacto desde que el producto sale de sus tiendas (consumo de recursos en el uso de la prenda, durabilidad, reutilización, destrucción o reciclaje, etc...), en un ejercicio de transparencia con los consumidores equivalente al que se hace con los proveedores y con sus propios procesos”.

Falta de transparencia

La falta de trazabilidad en la cadena de suministro es la asignatura pendiente de las compañías del sector. Sólo el 40% de

Sólo el 40% de las empresas de moda a escala internacional hace pública su lista de fabricantes de alcance 1

las empresas de moda a escala internacional hace pública su lista de fabricantes de alcance 1, y sólo dos de cada diez operadores revelan las plantas de procesamiento con las que trabajan más allá del *tier* 1. Los consumidores, cada vez más preocupados por la sostenibilidad y la procedencia de los productos que compran, se encuentran con una capa de opacidad para acceder a información relevante sobre sus artículos. Actualmente, sólo el 54% de las empresas de moda cuentan con sistemas de trazabilidad completos

de sus productos, un porcentaje todavía poco relevante en un sector en el que una sola pieza de ropa puede pasar por varios eslabones.

La falta de transparencia no es el único problema al que deben poner solución los operadores de la industria de la moda para ser más sostenibles en sus operaciones. Existe también una gran diferencia entre el nivel de relevancia con el que las empresas ponderan cuestiones como la eficiencia en el uso de recursos o la gestión de sustancias químicas en la fabricación, y el desempeño real en estas mismas problemáticas.

Así, por ejemplo, mientras el cambio climático y su impacto en la cadena de valor recibe una relevancia media de 8,6 sobre diez por parte de las compañías de moda, el nivel medio de desempeño conseguido se reduce hasta sólo el 6,6 sobre diez. Un notable frente a un bien que pone de relieve la falta de desarrollo de tecnologías que cuantifiquen este tipo de emisiones y la implementación de políticas de sostenibilidad en el área de operaciones.

Otra problemática con la que se encuentran los *players* de moda a la hora de tomar decisiones estratégicas operativas es la conciliación entre sostenibilidad y rentabilidad. Las compañías no pueden tener simplemente en cuenta aspectos materiales desde el punto de vista sostenible, sino que también deben actuar desde la óptica de mantener su negocio vivo. Decisiones orientadas a la sostenibilidad pueden producir un impacto financiero en la empresa y reducir sus beneficios. Así, muchos operadores trabajan con

Cada vez más operadores trabajan con una matriz de doble materialidad, que en muchos casos se alinea con acciones hiperestratégicas que pueden suponer un beneficio económico, además de sostenible.



Las nuevas regulaciones que están emergiendo en varios países en materia de sostenibilidad obligarán a los operadores de moda a adaptar sus operaciones en la cadena de suministro

una matriz de doble materialidad, introduciendo cuestiones de sostenibilidad y financieras en un mismo eje. Un ejemplo de esto es la eliminación del plástico no sólo en el *packaging* de los productos, sino también en las fábricas de proveedores. Aunque es un proceso necesario desde el punto de vista medioambiental, es difícil llevarlo a la práctica: el reto de los *players* recae en encontrar una alternativa con unas prestaciones similares, aunque al mismo coste. Esta doble materialidad se alinea con las acciones hiperestratégicas que pueden tomar los operadores. Se trata de iniciativas que, además de reducir el impacto ambiental o social, repercuten de forma positiva en las finanzas porque suponen un ahorro de costes o un incremento en el número de artículos vendidos por sus características. Aprovechar determinados medios de transporte o momentos de capacidad para reducir las emisiones sería un ejemplo de ello.

Fatiga de auditorías

No existe un mejor mecanismo de control de la buena *praxis* que las auditorías. Gran parte de las compañías de moda someten a sus proveedores a una auditoría, interna o externa, para verificar que se cumplen los parámetros de sostenibilidad fijados por contrato y por el código ético establecido. No obstante, existe una gran heterogeneidad respecto a lo que cada empresa hace: no es posible comparar los criterios de dos empresas distintas, porque se priorizan datos y factores diferentes en cada caso. Esto no sólo provoca que sea difícil comparar las operaciones de un *player* y otro, sino que, además, lleva a los proveedores a una fatiga por estar sometidos de forma constante a procesos de auditoría. Normalmente, los proveedores trabajan para varias compañías del sector, y un ex-

ceso de auditorías les supone una carga de trabajo adicional. Para paliar esto, se han creado iniciativas y organizaciones como Amfori, una entidad que recopila la información de un proveedor en una misma plataforma para que las compañías interesadas puedan acceder a toda su *performance* sin necesidad de realizar auditorías particulares. “Cuando comparas códigos de conducta, las diferencias son mínimas, por lo que es absurdo que se lleven a cabo tantas auditorías a un mismo proveedor; el objetivo es evitar la fatiga de auditorías”, sostiene Beatriz Bayo, directora del departamento de RSC de Mango. El reto continúa siendo homogeneizar los criterios de sostenibilidad, porque, aunque exista un control estándar llevado a cabo por un agente externo, la información que piden los operadores puede continuar siendo dispar. En el futuro, el sector deberá trabajar para adaptarse no sólo a las nuevas demandas de los consumidores, sino también a nuevas regulaciones legales. Cada vez más, los clientes se suman a tendencias sostenibles como la moda de segunda mano. Mientras varias *start ups* y plataformas digitales están surgiendo al calor de esta nueva fiebre, gigantes del sector, como H&M, Nike o Kiabi también han lanzado sus propias iniciativas enfocadas a este ámbito. En paralelo, los operadores de moda deberán adaptar sus operaciones a las nuevas legislaciones que están por venir. A escala europea, por ejemplo, se está trabajando en la creación de un proceso de debida diligencia en la cadena de suministro. Si sale adelante esta nueva normativa, será la primera vez que se obligue directamente a las empresas a revisar las prácticas de sus proveedores, aunque por el momento no se sabe hasta dónde llega la directiva. ●

La heterogeneidad de criterios de las diferentes compañías de moda en cuanto a sostenibilidad dificulta la comparación de sus operaciones.

Para evitar la fatiga de auditorías, han surgido entidades que se dedican a supervisar las prácticas llevadas a cabo en las fábricas con criterios estandarizados.





Existen aplicaciones de ‘blockchain’ que sirven para recopilar, contrastar y reportar información verídica sobre todos los eslabones de la cadena de suministro

Empresas de moda que cuantifican las emisiones de alcance 2 generadas a lo largo de su cadena de valor.

69%

Una de las prácticas más extendidas entre las compañías de moda para calcular el impacto de sus emisiones en algunos de sus eslabones, especialmente los de alcance 3, es el uso de estimaciones. Cuando no existe una trazabilidad completa y un sistema de *reporting* que permite a las empresas acceder a información relevante de los proveedores, muchos operadores optan por

extrapolar datos de los que ya disponen en otros *tiers* para hacer un cálculo estimado del impacto en el de alcance 3. Esta técnica es aceptada por la dificultad con la que se encuentran algunos grupos a la hora de recopilar información. Por ello, una de las claves para poder cuantificar el impacto real de la cadena de valor es establecer una vía de comunicación directa con proveedores.

Empresas de moda que cuantifican las emisiones de alcance 3 generadas a lo largo de su cadena de valor.

58%

Personas

Gestión del talento

Auditorías de debida diligencia

Igualdad, diversidad y equidad

La salud y seguridad de los empleados se había visto tradicionalmente desde una óptica física. En los últimos años, las compañías de moda han empezado a ganar conciencia también sobre la importancia de preservar la salud mental de los trabajadores



10

Salud y seguridad de empleados y colaboradores.

Puntuación media sobre 10.



La debida diligencia, una asignatura pendiente

Las empresas encaran el camino a la sostenibilidad cambiando sus estructuras de gestión de equipos.

La sostenibilidad ha estado vinculada tradicionalmente al cuidado y respeto del medio ambiente, pero en los últimos años cada vez más compañías han entendido que el impacto no se reduce solamente a esta órbita. En el ámbito sostenible gravitan muchos factores que deben tenerse en cuenta, siendo uno de ellos el de la gestión de personas. La industria de la moda es una de las más globalizadas: gran parte de los procesos, especialmente los de fabricación, se externalizan y deslocalizan en otros países, muchos de ellos todavía emergentes o del tercer mundo. No son empleados directos de las empresas, pero los proveedores y los trabajadores de las fábricas constituyen también una responsabilidad para los operadores, que cada vez están más concienciados de la implicación que tienen en la protección de su salud y seguridad.

Mientras que es fácil controlar y garantizar que los empleados de instalaciones logísticas, tiendas u oficinas ubicadas en el país de origen de las compañías son tratados justamente y de acuerdo a criterios de derechos humanos universales, es más difícil gestionar y supervisar lo que ocurre en fábricas en el extranjero. Pocas

empresas tienen su cadena de valor en su mismo país de origen, por lo que desarrollar e implementar unos mecanismos que garanticen unas condiciones laborales y de vida mínimas en los proveedores es vital en el camino de los *players* hacia la sostenibilidad.

Para controlar que se lleva a cabo una buena *praxis* a lo largo de la cadena de suministro, uno de los mecanismos más efectivos y transparentes es la supervisión sindical independiente. Tener agentes externos que participen del proceso, no sólo sindicatos sino varios actores imparciales, es importante, aunque en la actualidad sólo el 50% de los grandes grupos de la industria mundial de la moda cuenta con este tipo de sistemas que garanticen la protección de la salud, seguridad y bienestar laboral de los trabajadores de las fábricas de producción.

Pese a que las compañías del sector todavía se resisten a abrir las puertas de las fábricas de sus proveedores a actores independientes, nueve de cada diez de los mayores operadores del mundo aseguran que cuentan con un proceso de debida diligencia para evaluar este tipo de cuestiones en su cadena de suministro. Es decir, las empresas invierten en sistemas internos de control y *reporting* en materia de salud y seguridad en sus fábricas, aunque se muestran reacias a una auditoría externa que pueda ponderar determinados criterios, prácticas o factores que ellas mismas pasan por alto o no tienen en cuenta.

Inditex ya en 2007, o más recientemente Asos, Esprit o Tchibo, son algunos de los operadores que han apostado por la colaboración con sindicatos externos. Estas compañías de moda dan acceso a su lista de proveedores a IndustriALL, una federación sindical mundial que representa a trabajadores de las cadenas de suministro en los sectores de minería, energía y manufactura a nivel mundial. La entidad accede de forma aleatoria a las fábricas que producen para estas compañías para supervisar cuestiones como el salario digno de los empleados, unas condiciones laborales aceptables o el cumplimiento de las políticas de sanidad y seguridad. Mango, por su parte, tiene un acuerdo con Comisiones Obreras por el que agentes del sindicato viajan de forma conjunta con trabajadores de la compañía a fábricas de proveedores. “Allí se mantienen charlas y debates para una puesta en común de incidencias sobre cuál es el papel que representan los sindicatos o si se respeta o no la libre asociación, entre otros”, explica Beatriz Bayo, directora de RSC de Mango.

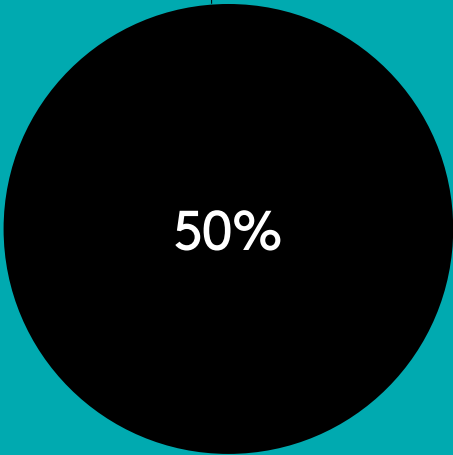
La corresponsabilidad juega, pues, un papel muy importante en una gestión

Supervisar y gestionar la debida diligencia en las fábricas de proveedores es más dificultoso para las empresas por el factor de proximidad.

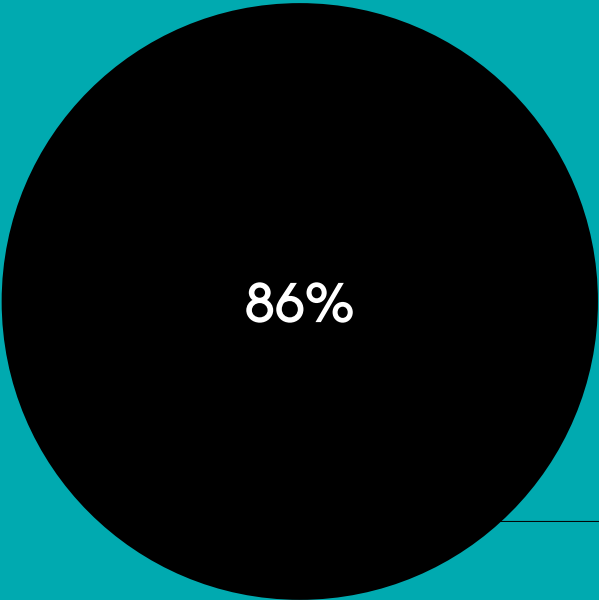
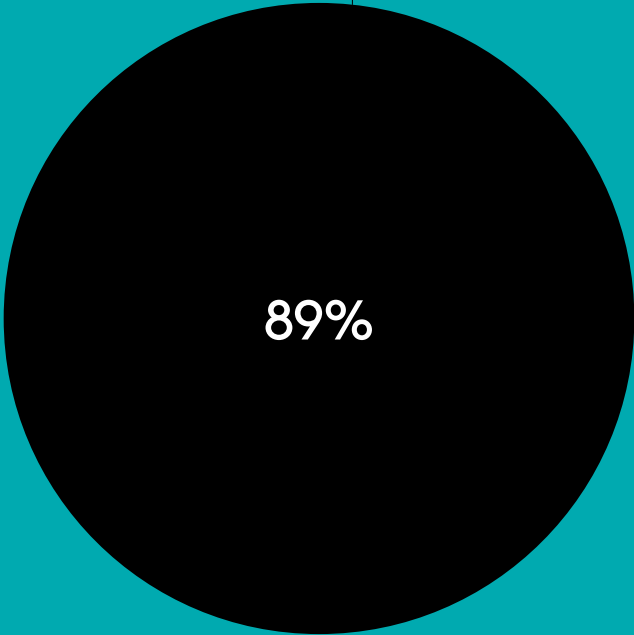
Las compañías del sector de la moda todavía se resisten a abrir las puertas de las fábricas de sus proveedores a sindicatos y actores independientes para una valoración de las prácticas de debida diligencia llevadas a cabo.

Tener agentes externos que participen del proceso, no sólo sindicatos sino varios actores imparciales, es importante para garantizar el cumplimiento de las normas de salud y seguridad de los proveedores

Empresas de moda que cuentan con sistemas de protección de salud, seguridad y bienestar laboral en su cadena de suministro con supervisión sindical independiente.



Empresas en las que existe un proceso de debida diligencia/ auditoría para evaluar la protección de la salud, seguridad y bienestar en su cadena de suministro.



Empresas de moda que impulsan políticas activas de igualdad, diversidad y empoderamiento de la mujer en los ámbitos de dirección.



Para garantizar y preservar los
derechos de los trabajadores
en fábricas de otros países,
la corresponsabilidad entre
operadores de moda y
proveedores es fundamental



Los grupos de moda deben lidiar con factores externos políticos, sociales o culturales que no pueden controlar en las fábricas en las que trabajan a la hora de aplicar sus políticas de sostenibilidad

En algunos países es difícil llevar a cabo políticas de debida diligencia por la complejidad del contexto sociopolítico de la región.

sostenible de los trabajadores. Los operadores deben estar alineados con sus proveedores para preservar los derechos de los empleados, trabajando además de forma extensa y continua para asegurar una buena praxis en todos los eslabones de su cadena de suministro. No obstante, hay una serie de factores externos, ya sean políticos, sociales o incluso culturales, que los operadores no pueden controlar y que deben tener en cuenta. En Qatar, por ejemplo, las leyes obligan a las empresas a quedarse y guardar los pasaportes de los empleados de las fábricas, algo que atenta de forma directa contra los derechos humanos fundamentales.

Sexo, país y lengua

Una de las cuestiones que ha ganado más peso en la mesa de debate en todo el mundo es el empoderamiento de la mujer. Los movimientos sociales ligados al feminismo surgidos en los últimos años, como el #MeToo, han puesto de relieve la posición de desigualdad en la que se encuentran muchas mujeres en el entorno laboral. Aterrizando la cuestión al sector de la moda, el 86% de las compañías asegura que impulsa políticas activas de igualdad, diversidad y empoderamiento en los ámbitos de dirección. Pese a que la cifra todavía está lejos de la deseada, que sería el 100%, lo cierto es que no es raro ver a mujeres ocupando puestos de alto mando en los gigantes de la industria. H&M, Coty, Gap, Maje, Pronovias, Tapestry, J. Crew o Anthropologie, entre otros operadores, están dirigidos por ejecutivas.

El sector de la moda es uno de los que más cuenta con mujeres al frente de grandes compañías, si bien la cuota todavía está muy lejos de la de hombres al frente de la dirección de empresas.

Es necesario, según Manuel Rodríguez Contra, *head of fashion and apparel industry* en EY, “entender la diversidad más allá de la cuestión de género: en empresas globales la incorporación de la multiculturalidad en los órganos de decisión de la empresa debería ser más habitual”. “El consumidor cada vez indaga más en el comportamiento dentro de las organi-

zaciones, no sólo que los valores se identifiquen con los suyos, si no si realmente se implementan y están presentes en el comportamiento del día a día de todos los niveles de la empresa y, especialmente, de los directivos”, agrega el ejecutivo. Es indudable que la industria de la moda se mueve en un mundo de desigualdad: los principales *hubs* productivos del sector se encuentran en países con salarios muy bajos, pero con mucha capacidad productiva. Los sistemas gubernamentales de cuidado y protección son muy débiles en determinadas regiones, comparadas con los países de Occidente. Esto hace que las compañías tengan más dificultades a la hora de implementar principios de diligencia por sí solos. Ante esto, es importante que los operadores establezcan políticas que puedan ser aplicadas en todos los países de manera homogénea, aunque por el momento sólo las mayores compañías del mundo pueden llevar a cabo este tipo de mecanismo. La lengua también supone una barrera, no tanto para las compañías, sino para los trabajadores. Gran parte de los *players* de moda asegura que todos sus proveedores deben suscribirse por contrato al código ético o de conducta establecido por la empresa. En este sentido, sólo tres de cada diez operadores publican sus códigos de conducta para proveedores en más lenguas que no sean inglés, según el informe *Fashion Transparency Index 2020* de Fashion Revolution.

El estudio señala, además, que menos de una quinta parte de las marcas explica cómo implementan las políticas en proveedores a través de acciones específicas o procedimientos sobre vacaciones, condiciones de vida o acciones disciplinarias. La salud mental también se ha convertido en un asunto prioritario para las compañías, especialmente en el último año, a raíz del estallido de la pandemia. Anteriormente, la salud siempre se había tratado desde una óptica física, pero la

crisis del coronavirus ha puesto de relieve una oleada de personas que están enfermas o tienen problemas relacionados con la salud mental. Ante esto, son pocos los operadores que están llevando a cabo acciones específicas efectivas para paliar el problema, más allá de organizar iniciativas relacionadas, por ejemplo, con el *mindfulness*. Estas iniciativas suelen estar gestionadas por los departamentos de recursos humanos, más que por los de RSC.

La desconexión laboral tiene mucho que ver con esta cuestión: en un contexto en el que el teletrabajo se ha impuesto como forma de trabajo predominante, los empleados deben poder desconectar. En Francia, por ejemplo, se ha establecido una regulación que obliga a las empresas a no contactar con sus trabajadores fuera de su horario laboral, algo que se ha extendido en otros países de todo el mundo y que cada vez más operadores de la industria de la moda adoptan.

El reto de la innovación

Uno de los principales retos con los que se encuentra la industria global de la moda en materia de gestión de personas es la innovación. “Las empresas se encuentran con el desafío de gestionar el talento de forma innovadora, ofreciendo a sus equipos nuevos instrumentos e incidiendo en su empleabilidad”, argumenta José Luis Risco, socio del departamento de *people advisory services* de EY. “Hay una serie de brechas en el sector, y necesita profesionalizarse para avan-

zar en indicadores de sostenibilidad en cuanto a la gestión de talento”, agrega. Así, en un contexto de gran incertidumbre e inmediatez, los operadores deben invertir recursos para dar respuestas ágiles y flexibles en la gestión de sus empleados. De igual forma, los *players* deben introducir una ética de valores que esté alineada con la misión y la visión de la empresa, y establecer mecanismos que hagan balance entre la vida personal y la profesional.

De cara al futuro, uno de los factores clave para las compañías de moda será trabajar en materia de beneficios sociales, algo en lo que el sector no ha invertido mucho tradicionalmente, pero que los empleados tienen cada vez más en cuenta. La conciliación también es una asignatura pendiente para los operadores del sector: si bien es verdad que la moda se rige por los horarios del mercado, existe todavía poca flexibilidad horaria en la industria. Asimismo, las empresas deberán desarrollar mecanismos que permitan ampliar las competencias de sus trabajadores para facilitar su crecimiento profesional.

La comunicación interna jugará también un papel cada vez más importante en la gestión de equipos de las compañías de moda. La pandemia ha reforzado la necesidad de tener un canal ágil y eficiente entre el *management* y los trabajadores, y los operadores deberán invertir recursos no sólo en establecer vías sólidas de contacto, sino también en introducir la cultura de la sostenibilidad en la plantilla. ●

Las empresas de moda deben profesionalizarse para garantizar oportunidades reales de crecimiento profesional a sus trabajadores.



Comunicación y márketing

Comunicación de la sostenibilidad

Atributo de marca

'Greenwashing'

—

La sostenibilidad ha comenzado a copar los discursos de muchos grupos que, a sabiendas de que el consumidor está cada vez más concienciado, expresan en sus planes de comunicación las iniciativas sostenibles llevadas a cabo

Empresas de moda que consideran la sostenibilidad un atributo de marca de alto impacto en el desarrollo actual y futuro de su compañía.

96%

Comunicación, 'partner in crime' de la sostenibilidad

Las compañías llevan sus estrategias de sostenibilidad al plano de la comunicación y el márketing para generar impacto.

Tras la época del *fast fashion*, todo apunta a que en la próxima década el *slow fashion* ganará peso, por fin. Los consumidores son cada vez más conscientes de la importancia de la sostenibilidad y de la repercusión sociolaboral y medioambiental que tienen sus elecciones de compra. Ante esto, la industria global de la moda no sólo debe trabajar en políticas y sistemas más sostenibles, sino también en una buena comunicación con el cliente que refleje su compromiso en esta materia.

Las acciones y proyectos sostenibles son bien acogidos por el gran público. Por ello, este tipo de iniciativas ganan cada vez más espacio en los planes estratégicos de operadores alrededor del mundo, no sólo por el cumplimiento de parámetros establecidos en el código ético o de conducta, sino también por el alto impacto que causan en el cliente final.

Es indudable que la sostenibilidad ha ganado y seguirá ganando más peso en los discursos de los *players*. De hecho, ocho de cada diez operadores del sector desarrollan de forma recurrente planes de comunicación con el consumidor específicos para aspectos ligados a la sostenibilidad.

Las empresas llevan a cabo campañas específicas de comunicación y márketing vinculadas a la sostenibilidad para generar *engagement* con el público.

Y, si esta cuestión se abre paso en el escenario comunicativo como un revulsivo, lo cierto es que gana todavía más relevancia para el desempeño de las compañías: el 96% de las mayores empresas de moda del mundo considera que la sostenibilidad es un atributo de marca de alto impacto en el desarrollo tanto actual como futuro de su negocio. El grupo chileno Falabella, por ejemplo, cuenta con un comité de sostenibilidad que, cuatro veces al año, se encarga de hacer un seguimiento de los avances de la estrategia sostenible de la compañía y comunicarlos. La empresa tiene varios canales de comunicación a través de los cuales mantiene contacto con los consumidores, como redes sociales, la misma página web de la empresa, una aplicación propia o una plataforma de encuestas de satisfacción. El grupo ha elaborado, además, un manual de manejo de la información y márketing responsable y etiquetado para los trabajadores.

La alemana Zalando, por su parte, da apoyo al impulso de una regulación única para la medición y comunicación de las declaraciones de sostenibilidad de la industria de la moda. La compañía de ecommerce se rige por la máxima de sencillez, credibilidad y comparabilidad para llevar a cabo sus acciones comunicativas vinculadas a este asunto. “La transparencia de los factores de sostenibilidad es valiosa siempre que se explique claramente y se contextualice”, sostiene la empresa. Por ejemplo, en 2020 Zalando aumentó los puntos de comunicación con el consumidor “para comprender mejor las percepciones de los clientes sobre el uso y las devoluciones de envases reutilizables”.

Las compañías ven a comunicación y sostenibilidad como aliados perfectos. Estos dos departamentos suelen trabajar de forma conjunta para asegurar que todas las acciones sostenibles que se llevan a cabo lleguen no sólo al cliente, sino también a los trabajadores a través de canales internos. Cada vez más operadores desarrollan herramientas o utilizan plataformas, como las redes sociales, para generar *engagement* con el consumidor a través del factor *eco*. “Lo que está haciendo nuestro sector es intentar que el *fast fashion* deje de verse como algo negativo, porque es una de las partes de la industria que más avances está haciendo, y de forma más rápida y consistente hacia la sostenibilidad del sector de la moda”, sostiene Beatriz Bayo, directora del departamento de RSC de Mango.

“El consumidor ya no se queda en el contenido de la comunicación *per se*, espera y busca hechos tangibles, e impactos claramente medibles en resulta-





Las marcas han entendido la sostenibilidad como una oportunidad de comunicación, pero esto tiene que ir de la mano con la estrategia de la marca

Domingos Esteves

Director general de C&A en España

dos -afirma Manuel Rodríguez Contra, *head of fashion and apparel industry* en EY-; a medida que avanza en conocimiento, busca una mayor profundidad en todos los aspectos interrelacionados con el mensaje, ¿de qué sirve comunicar la utilización de un tejido orgánico o un tejido reciclado si en su propia generación o en su incorporación a la cadena de valor se pueden estar siguiendo otras prácticas no sostenibles? ¿cuál es el impacto neto real?”.

El ejecutivo de EY considera que, además, “hay recorrido en cómo se comunican los resultados al consumidor en ese ejercicio de transparencia, de una manera que pueda entenderlos y relacionarse con ellos más directamente, entendiendo el impacto real que tienen esos resultados en su bienestar y el de su entorno, centrándose más en el cómo que en el qué”. “El consumidor busca hechos tangibles más que mensajes generales”, agrega.

La trampa del ‘greenwashing’

Pese a los avances, son muchos los *players* que caen en la trampa del *greenwashing*, utilizando la sostenibilidad sólo como palanca de venta o de limpieza de

imagen. Palabras como ecológico, natural, sostenible, orgánico o responsable inundan anuncios, páginas web o escaparates, y este tipo de prácticas, aunque a priori puedan parecer buena idea, pueden ir en detrimento del negocio cuando los consumidores profundizan. Y en un contexto en el que la información está al alcance de la mano, esto puede tornarse peligroso.

La irlandesa Primark, por ejemplo, ha sido acusada en varias ocasiones de *greenwashing*, especialmente después de que se destapara un escándalo en el que la compañía se vio envuelta en acusaciones de trabajo infantil. &Other Stories (H&M), por su parte, también ha sido señalada por pretender que sus piezas se fabrican en Suecia, cuando en realidad son producidas en China, y la británica Boohoo, por su parte, también ha sido acusada de llevar a cabo esta práctica tras anunciar que prohibiría el uso de lana en todas sus prendas para luego dar marcha atrás unas horas después.

El factor *eco* es ampliamente comunicado por los operadores, ya sea para mantener informados a sus clientes o porque las credenciales sostenibles son un factor clave para que las compañías sean competitivas en un entorno altamente globalizado y consciente. “Es cierto que las marcas han entendido la sostenibilidad como una oportunidad de comunicación y de llegar a más personas, pero esto tiene que ir de la mano con la estrategia de la marca”, asegura Domingos Esteves, director general de C&A en España.

La clave para comunicar el compromiso sostenible de una compañía se fundamenta en la transparencia y la honestidad. Antes de abrir un canal de comunicación con el cliente, los operadores deben desarrollar unas políticas previas que involucren a todos los actores de su negocio, y cuando estas sean efectivas, llevar a cabo un plan de *márketing* o comunicación.

Comunicar por comunicar

Las campañas de *márketing* pueden ser clave para fortalecer el interés y la lealtad del consumidor hacia la empresa. Pero para que esto suceda es necesario que las acciones comunicativas pongan de relieve el compromiso real, sea el que sea. Para las marcas de moda, la comunicación de iniciativas sostenibles es importante, porque puede influir en la decisión de compra de los consumidores, lo que impulsa el negocio, aunque esto entra en conflicto con el cambio a prácticas más sostenibles.

Las empresas deben buscar el equilibrio entre querer comunicar sus iniciativas sostenibles y caer en el paradigma del *greenwashing*, que puede afectar a su reputación.



En los últimos años, algunas empresas se han dado cuenta de la tensión que a veces surge entre las iniciativas de sostenibilidad y la promoción de las mismas, que fomenta más compras, lo que, por ende, ya es en sí menos sostenible.

Así, son varios los operadores que han replanteado sus estrategias de marketing o han cambiado o establecido nuevas relaciones con personalidades e *influencers*. Es el caso de Adidas, que recientemente ha lanzado un modelo de las míticas zapatillas Stan Smith más sostenible, hecho con materiales reciclados. Para la comunicación de este nuevo producto, el grupo alemán se ha aliado con varios creadores de contenido en Internet con perfil ético o poco materialista.

Un problema con el que se encuentran muchos operadores es no saber comunicar bien sus acciones sostenibles, o hacerlo demasiado a menudo. En un mundo en el que los consumidores se ven constantemente bombardeados por *inputs* de información no sólo de una o varias marcas, sino de muchas y a escala global, algunas compañías pecan de querer informar de todo lo que hacen, pensando que así podrán obtener una buena respuesta por parte del cliente. Lo cierto es que este volumen masivo

de comunicación ligada a la sostenibilidad produce, en muchos casos, el efecto contrario: los consumidores pueden dejar de prestar atención o mostrarse escépticos con el mensaje que les llega. Ante esto, algunas compañías optan por directamente no comunicar algunas de las acciones que llevan a cabo.

“En Sonae siempre nos involucramos mucho, por ejemplo con causas relacionadas con las mujeres, pero no lo hacemos por la comunicación”, asegura Hugo Martins, director financiero de Sonae Fashion. El ejecutivo explica, además, que algunos de los proyectos que lleva a cabo el grupo no se comunican al cliente hasta que están completamente implementados, años después de haber dado inicio.

Con la mirada puesta a años vista, las compañías deberán trabajar para incorporar sus compromisos de sostenibilidad a sus campañas de marketing y comunicación de forma natural y honesta. La clave para una buena estrategia recae, por un lado, en utilizar un lenguaje llano, que explique desde una óptica simple la realidad de lo que se está haciendo; y, por otro lado, la coherencia, buscando el equilibrio entre el impacto positivo de la campaña y la buena *praxis* •

La comunicación puede ser un arma de doble filo, por lo que algunas empresas optan por no comunicar todas las iniciativas y estrategias que llevan a cabo en materia de sostenibilidad.



Las campañas de márketing pueden ser clave para fortalecer el interés y la lealtad del consumidor hacia la empresa, pero para que tengan efecto los ‘players’ deben ser coherentes y honestos con aquello de lo que están informando

Márketing responsable y etiquetado del producto.
Puntuación media sobre 10.
↓

10

8

8,6

Nivel de desempeño conseguido

6

7,2

Relevancia para la empresa

4

2

0

El factor sostenible es ampliamente comunicado por los operadores, ya sea para mantener informados a sus clientes o porque las credenciales que este tipo de iniciativas conllevan son un factor clave para que las compañías sean competitivas en un entorno altamente globalizado y consciente. No obstante, antes de abrir un canal de comunicación con el

cliente, los grupos deben desarrollar unas políticas previas que involucren a todos los actores de su negocio. Cuando los trabajadores creen en aquello que hacen, no sólo es más fácil aterrizarlo al plano de los consumidores, sino que dota de más credibilidad y rigor a las empresas. Es entonces cuando los planes de marketing y comunicación resultan más efectivos.

Empresas de moda que desarrollan de forma recurrente planes de comunicación con el consumidor específicos en aspectos ligados a la sostenibilidad.

77%

Tecnología

Innovación sostenible

Aplicaciones de 'blockchain'

Inteligencia artificial

—

Los mayores grupos de moda están invirtiendo recursos en el desarrollo de nuevos mecanismos de reciclaje, materiales, tejidos o maquinaria industrial con un componente de ahorro

Empresas de moda que han incorporado en el último año nuevas tecnologías e innovaciones sostenibles en la manufactura del producto.

82%

Innovación y tecnología como palanca hacia la sostenibilidad del sector

Las compañías de moda están transformando algunos de sus procesos de creación para adaptarse al nuevo entorno.

Pese a la inversión que están haciendo las empresas en nuevos mecanismos tecnológicos para ser más sostenibles, queda mucho camino por recorrer. El sector necesita continuar destinando recursos a la innovación para ser más sostenible.

La tecnología como aliado para el cambio hacia una industria de la moda más sostenible. Nuevos mecanismos de reciclaje, nuevos materiales, nuevos formatos de tejido o maquinaria industrial más sofisticada y con un componente de ahorro. El sector global de la moda está viendo cómo los mayores *players* invierten cada vez más recursos en nuevas tecnologías que tiendan puentes hacia la sostenibilidad. Y no sólo eso: también están surgiendo remesas de *start ups* que, ya desde su inicio, ponen el foco en la circularidad, desarrollando mecanismos de confección sostenibles y avanzados. Las tecnologías más implantadas son las que ayudan a un elemento clave en la sostenibilidad: la trazabilidad. Herramientas como la identificación por radiofrecuencia (Rfid) o el *blockchain* permiten saber con seguridad dónde se encuentra el stock y las fases que ha atravesado en la cadena de valor. Esto tiene utilidades mucho más allá de la sostenibilidad (en gestión del inventario o el control de las falsificaciones, por ejemplo), lo que ha impulsado su implementación. El 82% de los grandes operadores del sector a escala global asegura que, en los

últimos doce meses, ha incorporado nuevas tecnologías e innovaciones sostenibles en la manufactura de sus productos. Pese a que la cifra es alta, y que cada vez se llevan a cabo más proyectos e iniciativas, todavía queda mucho camino por recorrer. Algunas empresas, por ejemplo, han invertido en desarrollar prendas hechas con materiales reciclados, pero la dificultad del reciclaje de textiles hace que los resultados óptimos estén todavía lejos de alcanzarse.

Adidas se ha marcado como objetivo que, para 2025, nueve de cada diez de sus artículos sean sostenibles. Para ello, la compañía germana está invirtiendo en el desarrollo de nuevos materiales y formas de producción más respetuosos. “Creemos que desarrollar tecnologías, materiales y experiencias de consumo líderes en la industria es sólo un aspecto para ser un líder innovador”, sostiene la empresa. El gigante de la moda y el equipamiento deportivo ha invertido en la creación de suelas de zapatillas a partir de luz y oxígeno utilizando una tecnología de Carbon 3D, empresa especializada en fabricación digital. Entre las innovaciones de Adidas se incluye, además, Futurecraft Strung, un proceso textil y de creación que permite introducir los datos del atleta en la colocación precisa de cada hilo en la parte superior de las zapatillas; Primeblue, un material técnico reciclado fabricado en parte con residuos de plástico reciclados, o RDY, una combinación de tecnologías que hace que las prendas sirvan para todas las condiciones climáticas.

Levi Strauss, por su parte, también ha destinado recursos al desarrollo de una tecnología de acabado basada en el láser Project F.L.X., que simplifica la gestión de químicos ayudando a reducir el número de productos químicos necesarios en este proceso. A principios de 2020, además, la compañía especializada en denim desplegó, de la mano del proveedor de software de gestión de químicos Scivera, una tecnología para examinar y rastrear los productos químicos básicos en la cadena de suministro. La empresa usa, además, una técnica de acabado que permite ahorrar más de 3.500 millones de litros de agua en el proceso. En 2017, la española Inditex se alió con el Massachusetts Institute of Technology (MIT) para el desarrollo de nuevas tecnologías de reciclaje textil, una unión que el grupo de moda y la entidad universitaria han renovado durante varios años.

La innovación tecnológica está cada vez más presente en los planes estratégicos de las compañías del sector mundial de la moda. Pero, pese a que los mayores operadores del mundo atribuyen a esta

Para avanzar hacia la sostenibilidad, una tendencia que va ganando cuerpo en el sector mundial de la moda es el ecodiseño: la creación de prendas teniendo en cuenta que el fin de su vida no llega cuando se vende, si no cuando el consumidor la deja de usar y debe convertirse en un nuevo producto



La innovación tecnológica está cada vez más presente en los planes estratégicos de las compañías del sector mundial de la moda.

cuestión una relevancia media de 7,8 sobre diez, esta cifra difiere con la inversión real que se destina a este tipo de mecanismos. De hecho, el nivel de empeño de los *players* en esta materia es de un siete sobre diez, ocho décimas por debajo de la importancia que se le da. Está claro que no todos los operadores disponen de los recursos o la capacidad para desarrollar innovaciones en sus procesos de fabricación. Es por ello que muchos optan por adoptar tecnologías ya desarrolladas por otros *players* que sí tienen los recursos suficientes. Lo cierto es que cada vez hay más empresas que cuentan con una mayor composición de elementos sostenibles en sus productos, aunque todavía es necesaria más inversión e investigación para avanzar hacia este camino.

Ecodiseño, el futuro del reciclaje

La principal problemática con la que se encuentra la industria de la moda en materia de sostenibilidad es el reciclaje de las prendas producidas. Si bien es verdad que muchos operadores están poniendo en marcha mecanismos para cerrar el círculo, todavía existen muchas dificultades para convertir una prenda vieja, hecha con varios materiales, en una nueva. “La tecnología tiene que avanzar mucho en materia de la capacidad industrial para reciclar textil y evitar la destrucción final del mismo, porque es muy costoso y complicado”, argumenta Ignacio Sierra, director general corporativo de Tendam. Si bien algunos operadores fabrican prendas con un solo material para facilitar el proceso de reciclaje, existen complicaciones que van más allá, como las fornituras, que son física y químicamente más complejas de tratar y separar. Por ello, el ecodiseño se erige como un elemento estratégico para las compañías: se trata de crear una pieza de ropa teniendo en cuenta que luego deberá reciclarse, de forma que se prime el uso de un solo tejido o materiales fáciles de reciclar y manipular.

El diseño 3D, la tecnología de identificación por radiofrecuencia o maquinaria de ahorro de agua son algunas de las innovaciones tecnológicas más extendidas entre las empresas de moda a escala internacional.

La tecnología 3D también es cada vez más utilizada para el diseño de productos, ya que, entre otras cosas, ayuda a minimizar el número de muestras antes de empezar el proceso de fabricación. “En la línea de pasar del *closing the loop* al *slowing the flow*, cada vez más el ecodiseño se está centrando en buscar soluciones *cradle-to-grave* que *cradle-to-cradle*, que reducen el número de intervenciones respecto a la recuperación y el reciclado”, sostiene Manuel

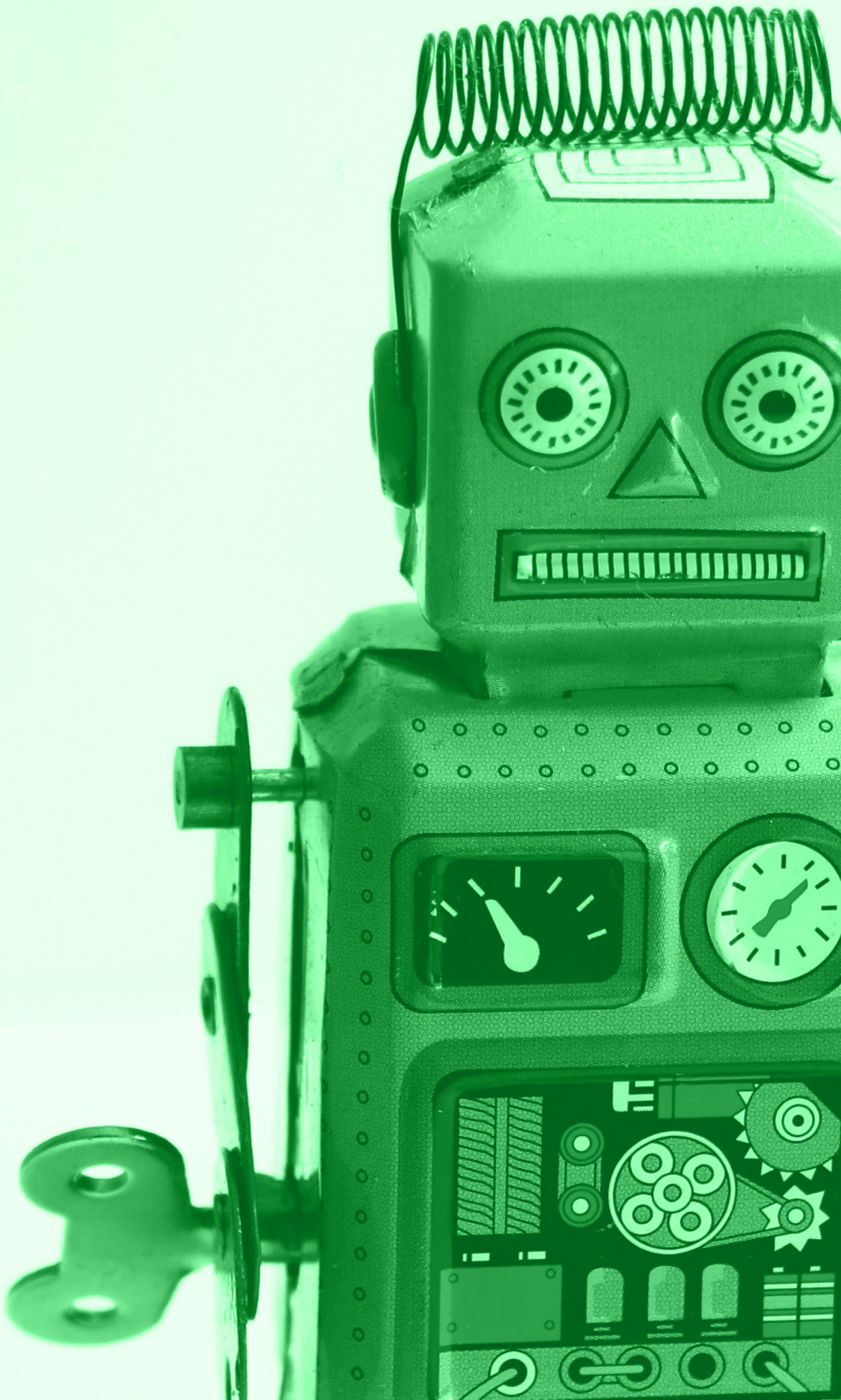
Rodríguez Contra, *head of fashion and apparel industry* en EY, que agrega que “existen otras tecnologías más allá del proceso productivo como el uso de plataformas colaborativas, la realidad virtual o la realidad aumentada que impactan en distintas fases de la cadena de valor *end-to-end* contribuyendo a la sostenibilidad”.

Proyectos europeos

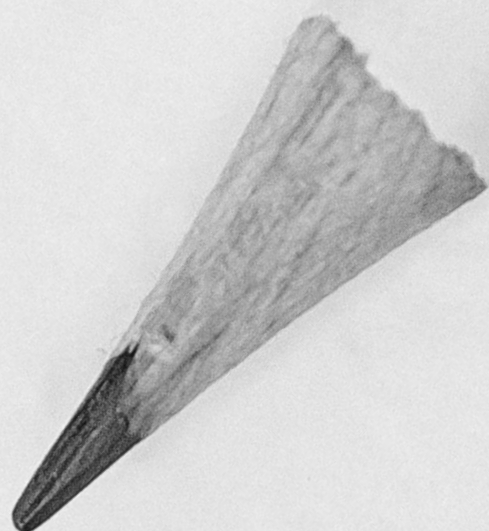
Los grandes retos a los que se enfrenta el sector en materia de reciclaje son, por un lado, la creación de infraestructuras lo suficientemente sofisticadas como para permitir este proceso, y, por otro, la recogida y procesado de las prendas. Euratex está impulsando la construcción de cinco macrocentros dedicados a este aspecto en varios países de Europa: España, Bélgica, Italia, Finlandia y Alemania. Los centros estarán financiados por los

Las tecnologías más extendidas son aquellas que contribuyen a la trazabilidad, aunque tienen otros usos, como el Rfid y el ‘blockchain’

fondos de Next Generation EU. En España, y con el objetivo de acceder a estas subvenciones, la moda se ha unido por primera vez para diseñar un plan de transformación disruptiva en todo el sector. Más de 400 empresas apoyan la elaboración de un plan que está valorado entre 11.000 millones y 12.000 millones de euros, según estimaciones preliminares. El sector también está acelerando su apuesta por el reciclaje con el objetivo de cumplir con las próximas legislaciones que ya preparan el Gobierno de España y la Unión Europea. La normativa más inminente es la prohibición de la destrucción de excedentes no vendidos, contemplado en el anteproyecto de Ley de Residuos, que el Gobierno prevé aprobar este mismo año. En paralelo a la legislación española, otro *timeline* va avanzando: el de la Unión Europea. Este año, la Comisión Europea publicará la Estrategia para los productos textiles sostenibles, que determinará los próximos pasos que se marcarán para promover la circularidad y la sostenibilidad del sector. ●







El sector de la moda se encuentra ante el reto de desarrollar maquinaria y tecnologías lo suficientemente sofisticadas como para facilitar el reciclaje de prendas hechas con distintos materiales

Finanzas

Enfoque holístico de la sostenibilidad
Nuevos modelos de negocio
Bonos e índices verdes

Las compañías de moda tienen el reto de encontrar mecanismos o fórmulas que las hagan disruptoras y diferentes para captar el apetito inversor de los fondos, que buscan deshacer posiciones en el sector

Empresas de moda para las que los criterios de sostenibilidad tienen una ponderación relevante en las decisiones ligadas a sus transacciones financieras.

60%

Sostenibilidad hasta en el banco: del 'nice to have' al 'must'

Los inversores consideran ya imprescindible la sostenibilidad a la hora de valorar inversiones, un elemento que se cuela también en otros mecanismos de financiación.

El consumidor no es el único que comienza a reclamar una moda más sostenible. Bancos e inversores, dos de los *stakeholders* más sensibles para la moda, también lo hacen. Las finanzas se vuelven también hacia lo eco.

Así, en este nuevo contexto, es imperativo para las compañías de moda evolucionar hacia un modelo más sostenible, no sólo por las exigencias del público, sino también del mismo mercado. Los fondos de inversión, por ejemplo, tienen cada vez más en cuenta los atributos sostenibles de las empresas a la hora de entrar en su capital.

Pese a que la sostenibilidad se ha erigido como un fuerte motor para el *private equity*, que cada vez más busca la certificación ESG (gobierno ambiental, social y corporativo), lo cierto es que son todavía pocas las compañías de moda que tienen en cuenta criterios sostenibles para tomar decisiones ligadas a sus transacciones. Sólo seis de cada siete de los mayores *players* del sector de la moda en todo el mundo señalan que los criterios de sostenibilidad tienen una ponderación relevante en sus operaciones financieras.

Más allá de la moda, el mercado está experimentando un *boom* de operaciones

corporativas y de transacciones por parte de fondos de inversión, que buscan los activos adecuados que generen rentabilidad. Determinados sectores, como la innovación tecnológica, la alimentación o la energía, están captando cada vez más la atención del *private equity*, mientras la moda se ha quedado rezagada. La incertidumbre que generan las compañías de esta industria, cuyo negocio se ha visto durante afectado por la pandemia, pone de relieve la necesidad de virar hacia nuevos modelos más disruptivos, sostenibles y digitales, de acuerdo con las tendencias que se han acelerado a raíz tras el Covid-19.

Penalizaciones y bonificaciones

La sostenibilidad es uno de los atributos que está ganando más relevancia en las decisiones de los fondos de inversión. Hace cinco años, no eran muchas las compañías de *private equity* que pedían informes de ESG en los que se analizaran varias cuestiones, además de medioambientales, relacionadas con la diligencia financiera y fiscal, órganos de gobierno o la cadena de suministro. De hecho, el peso que ha ganado la sostenibilidad ha propiciado que, en determinados países, como Reino Unido o Estados Unidos, este informe sea obligatorio para los fondos.

“Lo que empezó como un *nice to have* a escala internacional ha pasado a convertirse en un atributo indispensable para las empresas”, señala Mar Ares, socia del departamento de *strategy and transactions* de EY. Así, desde hace tiempo se vienen estableciendo criterios de selección para invertir en las empresas más sostenibles y, desde hace aproximadamente cinco años, la gran mayoría de los fondos de *private equity* sólo invierten en empresas del sector de la moda y de cualquier sector que se estén moviendo hacia las buenas prácticas en sostenibilidad, o que tengan la sostenibilidad como un vector clave en su estrategia. Dicho de otro modo, ya no se buscan sólo métricas económicas, sino que la asignación de sus inversiones considera criterios medioambientales, sociales y de buen gobierno (ESG), descartando a aquellos operadores que no cumplen con unos estándares mínimos vinculados a esta cuestión.

De la misma forma, los *private equity* bonifican los avances en sostenibilidad de las compañías, primando la valoración de entrada en el capital de operadores en función de sus atributos sostenibles, todo ello basado en la confianza que la rentabilidad a largo plazo de la inversión sostenible es superior a la que no lo es. “El *boom* alrededor de la sostenibilidad se ha convertido en un *must have* y todas las empresas deben unirse a la tendencia: es un cambio de paradigma”, remarca Ares.

En 2020, Larry Fink, consejero delegado

Muchos fondos de inversión ponderan la decisión de invertir o no en una compañía de moda basándose en los estándares de sostenibilidad de la misma.





Lo que empezó como un ‘nice to have’ a escala internacional ha pasado a convertirse en un atributo indispensable para las empresas de todos los sectores

Mar Ares

Socia responsable de Transaction
Diligence de EY en España

BlackRock ha dejado de invertir en empresas que tienen componentes poco sostenibles o que presentan un alto riesgo vinculado con la sostenibilidad.

de BlackRock, una de las mayores gestoras de fondos de inversión del mundo, hizo pública una carta en la que afirmaba que la compañía dejaría de invertir, de forma inmediata, en empresas que “presentan un alto riesgo relacionado con la sostenibilidad”. En su avance hacia un modelo más sostenible, el grupo también ha introducido nuevos productos en su cartera para hacer que la sostenibilidad “sea una parte integral de la construcción de la cartera y la gestión del riesgo”.

Nuevos modelos, al parqué

Los parqués de todo el mundo comienzan a recibir con los brazos abiertos y a aplaudir con las cotizaciones a empresas de base sostenible. También en la industria de la moda. A lo largo de los últimos años, las principales salidas a bolsa en el sector han estado protagonizadas por empresas relacionadas con la sostenibilidad, mientras los grupos tradicionales han cancelado sus planes de cotización. La segunda mano ha sido uno de los modelos sostenibles que ha perdido el miedo al parqué. En 2020, el *marketplace* Poshmark, fundado en 2011 y especializado en la compraventa de prendas de segunda mano,

presentó una oferta pública de venta para alcanzar una valoración de cien millones de dólares. Un año antes, en 2019 la plataforma The Real Real, especializada en la segunda mano de lujo, también dio el salto a la bolsa de Nueva York con una valoración de 1.500 millones de dólares, una cifra 7,2 veces superior a su facturación anual en esa época.

La estadounidense ThredUp, una empresa especializada en la venta de segunda mano de más de 45.000 marcas, será la próxima. La compañía, fundada en 2009, se ha aliado en los últimos años con gigantes del sector de la moda para impulsar su crecimiento, incorporando a su cartera la oferta de marcas como H&M, Abercrombie&Fitch o el grupo estadounidense de distribución Walmart. Ahora, la empresa se prepara para dar el salto a bolsa, y sus previsiones pasan por levantar alrededor de 168 millones de dólares con la venta de doce millones de acciones.

Por otro lado, en los últimos años han surgido nuevos índices vinculados a aspectos sostenibles, como es el caso del Dow Jones Sustainability Index (DJSI), que agrupa a operadores a escala global que cumplen con determinados criterios económicos, medioambientales y sociales. Entre los grupos de moda que forman parte del DJSI se encuentran Falabella, Fast Retailing, H&M, Inditex, Gap, Burberry, Hugo Boss, Kering o Moncler.

Créditos y bonos verdes

La sostenibilidad se ha colado también en otras formas de financiación, como los bonos o los créditos, y cada vez son más las compañías que vinculan estos mecanismos de deuda con su desempeño en materia de sostenibilidad. Prada fue una de las pioneras dentro de la moda en firmar un acuerdo de este tipo. La empresa obtuvo en 2019 un préstamo de cincuenta millones de euros a cinco años con Crédit Agricole cuyo interés dependía de objetivos como la certificación Leed Gold o Platinum en sus establecimientos o la tasa de nylon reciclado empleado en la producción.

Chanel empleó también esta fórmula para salir al mercado por primera vez, con una emisión de bonos por valor de seiscientos millones de euros que cotizan en la bolsa de Luxemburgo. En su caso, los términos de la emisión variaban en función del uso de energía renovable o la reducción de emisiones, entre otras metas.

El lujo ha sido el subsector de la moda más activo en este tipo de financiación: Burberry (con 300 millones de euros captados en bonos verdes), Moncler (400 millones) o



En los últimos años han surgido nuevas formas de emitir deuda o índices vinculados a la sostenibilidad, a los que cada vez más operadores se adhieren como parte de sus compromisos sostenibles

Salvatore Ferragamo (250 millones de euros) también han optado por fórmulas similares. Fuera del lujo, una de las mayores emisiones de bonos verdes fue la realizada por VF Corporation a principios de 2020, que ascendía a 500 millones de euros. “En VF creemos que cumplir con nuestros compromisos con la responsabilidad ambiental y social es tan importante como cumplir con nuestros compromisos financieros con los accionistas”, señaló entonces Steve Rendle, presidente y consejero delegado de la compañía, en un comunicado. Adidas también completó a finales de 2020 una emisión de 500 millones de euros en bonos para financiar iniciativas ambientales y sociales y, unos meses después, H&M lanzó otra, también de 500 millones de euros, vinculados a objetivos en materia de sostenibilidad.

En España, El Corte Inglés firmó una nueva refinanciación con sus bancos de cabecera vinculando también el tipo de interés a ratios como el consumo de plásticos, los desechos generados o el número de productos sostenibles vendidos. En 2019, Camper formalizó una financiación bilateral sostenible de la mano de Bbva con el objetivo de avanzar en el desarrollo y uso de materiales sostenibles. Un gran desafío para las empresas europeas emana del paquete de finanzas sostenibles impulsado por la Unión Europea, que pretende dirigir esfuerzos y objetivos de inversión a actividades más sostenibles. La taxonomía de finanzas sostenibles que se impulsa a escala europea permitirá en este sentido a las empresas identificar qué parte de su *opex* y su *capex* está alineado con estos objetivos. •

En 2020 fueron varias las compañías de moda que emitieron deuda vinculada a objetivos de sostenibilidad.

Jurídico/fiscal

Reformas tributarias

Políticas de sostenibilidad de obligado cumplimiento para proveedores

Objetivos de desarrollo sostenible

—

Los grandes grupos de moda han empezado a avanzar en sus políticas de sostenibilidad vinculadas al ámbito jurídico fiscal, aunque la sombra de nuevas reformas tributarias mantiene expectante al sector

Empresas de moda que cuentan con políticas en materia de sostenibilidad ambiental y laboral de obligado cumplimiento para sus proveedores.

94%

La moda, a la espera de la evolución tributaria sostenible

Los grandes 'players' definen políticas vinculadas a la sostenibilidad en el plano jurídico fiscal.

Una de las áreas más complejas y opacas de la sostenibilidad vinculada al sector de la moda es la jurídico fiscal. Pese a que los grandes operadores de la industria a escala mundial cuentan con políticas concretas y de obligado cumplimiento en materia de sostenibilidad ambiental y laboral, el sector se enfrenta también al reto de adaptarse a las nuevas figuras legales e impositivas.

Las grandes compañías, especialmente las cotizadas, deben estar dotadas de un sistema de políticas sostenibles vinculadas al medio ambiente y al bienestar laboral de obligado cumplimiento para sus proveedores. El 94% de los mayores *players* de la industria de la moda a escala global asegura contar con este tipo de mecanismos,

que establece una serie de directrices que los integrantes de la cadena de suministro deben poner en práctica.

Asimismo, nueve de cada diez empresas cuentan con equipos y sistemas específicos de supervisión que velan por el cumplimiento de este tipo de políticas. Esto indica que, pese a que el sector de la moda todavía tiene mucho camino por recorrer en materia de sostenibilidad, los principales operadores ya se han dotado de los mecanismos jurídicos y fiscales para el cambio.

La gran mayoría de los grupos de moda a escala internacional están dotados de políticas sostenibles de obligado cumplimiento para sus proveedores y mecanismos de supervisión de las mismas.

“En toda nuestra cadena de valor intentamos reducir nuestra huella y, además, tampoco colaboramos con proveedores que no cumplan con nuestros estándares”, apunta Ignacio Sierra, director general corporativo de Tendam.

Pese a que a nivel interno gran parte de los operadores ya han hecho avances en materia de sostenibilidad, las compañías del sector están a la expectativa ante posibles próximas reformas tributarias vinculadas a políticas medioambientales y sociales. Es el caso, por ejemplo, de los recargos sobre los plásticos de un solo uso, que ya se están implementando en varios países, como Italia. Esta nueva regulación afecta a los operadores de moda, que ven la medida como una fiscalidad indirecta adicional en sus cuentas. España está tramitando un impuesto similar para los envases de un solo uso que se espera que entre en vigor en 2022 y que tendrá un indudable impacto en la industria textil y del retail.

Pero no todo es negativo: cada vez se están poniendo en marcha más mecanismos de bonificación vinculados a objetivos sostenibles. Así, la otra cara de la moneda son los beneficios fiscales para las empresas más avanzadas en sostenibilidad. En la medida en la que las empresas invierten en este tipo de políticas, pueden acogerse a determinadas bonificaciones reguladas por cada país. El reto de los *players* recae en estudiar el impacto que estas nuevas figuras tributarias van a tener e intentar, cuando haya oportunidad, sacar el máximo provecho de estas medidas, que pueden tener un impacto positivo.

El reto de la transformación digital

El estallido de la pandemia ha comportado un cambio en los hábitos de los consumidores. El canal online ha ganado fuerza en un contexto en el que muchos clientes se han visto limitados por las restricciones de movilidad, el cierre de tiendas y el confinamiento en todo el mundo. Los operadores se han adaptado a esta nueva tendencia trasladándose a la Red, pero esta situación ha aflorado nuevos retos.

A escala europea, por ejemplo, entrará en vigor en julio de 2021 el impuesto sobre los servicios digitales, que va a afectar a muchos operadores del sector de la moda.

“En la medida en la que una empresa puede utilizar datos de sus clientes para, por ejemplo, enviarles publicidad dirigida, dicha empresa entra en el nuevo hecho imponible”, señala Eduardo Verdún, socio *Indirect Tax Leader* de EY.

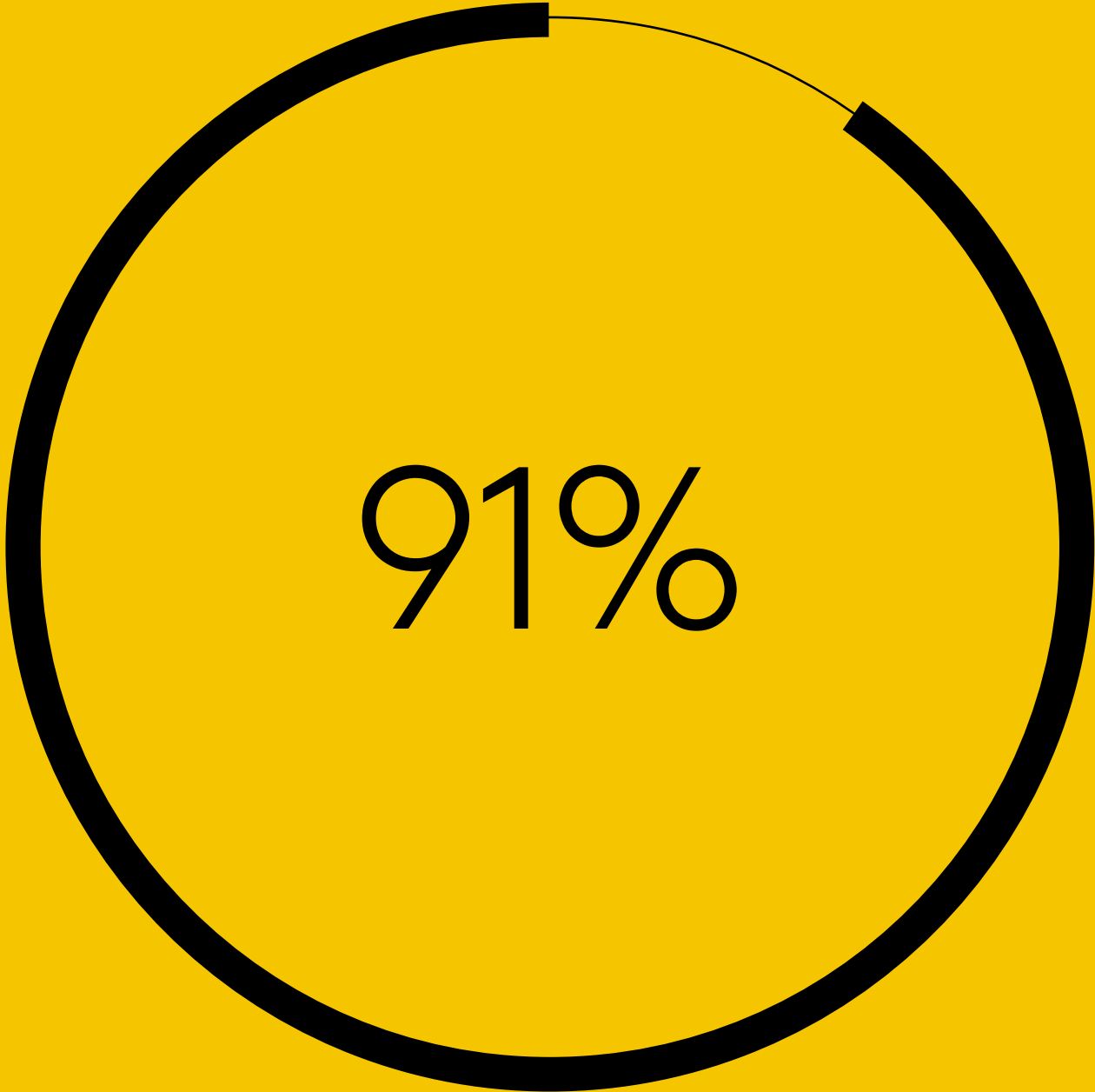
En Estados Unidos no existe un impuesto sobre las ventas a escala federal, de forma que hay más de 13.000 jurisdicciones fiscales que regulan la facturación de los *players*. En la actualidad, aproximadamente treinta estados del país aplican sus impuestos

Las grandes compañías de moda, especialmente las cotizadas, deben estar dotadas de un sistema de políticas sostenibles vinculadas al medio ambiente y al bienestar laboral de obligado cumplimiento para sus proveedores. Pese a que a nivel interno gran parte de los operadores ya han hecho avances en esta cuestión, lo cierto es que muchos todavía están a la expectativa,

ante posibles próximas reformas tributarias vinculadas a políticas medioambientales y sociales. Son varios los gobiernos a escala mundial que están vinculando y adaptando sus legislaciones a los objetivos de desarrollo sostenible impulsados por Naciones Unidas, que varios operadores ya han adoptado en sus estrategias de sostenibilidad.



Empresas de moda que cuentan con equipos y sistemas específicos de supervisión para velar por el cumplimiento de las políticas de sostenibilidad para sus proveedores.



La sostenibilidad en la industria de la moda pronto dejará de ser un propósito de las empresas para convertirse en una obligación forzada por la ley

Los diecisiete objetivos de desarrollo sostenible impulsados por la ONU en 2015 fijan metas específicas que deben alcanzarse hasta 2030 para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos.

sobre las ventas a los servicios digitales o electrónicos.

La demanda de los consumidores, inversores y otros grupos de interés de una mejor gestión de la sostenibilidad, en definitiva un mercado que ha madurado y ha entendido el valor de esta sostenibilidad, ha sido el gran propulsor del establecimiento de nuevas regulaciones en todo el mundo. Naciones Unidas estableció en 2015 un marco global con los objetivos de desarrollo sostenible, mientras que la regulación concreta prolifera en los diferentes estados. Es el caso, por ejemplo, de la nueva Ley de Cambio Climático aprobada por España o de las directivas comunitarias de residuos, que varios países ya han implementado (y otros tantos están trabajando, como es el caso de España) para evitar entre otros aspectos la destrucción no sólo de residuos textiles, sino también del exceso de stock.

En 2021, la Comisión Europea publicará la Estrategia para los productos textiles sostenibles, que determinará los próximos pasos que se marcarán para promover la circularidad y la sostenibilidad del sector. En Estados Unidos, los demócratas también están impulsando el Green New Deal, un conjunto de propuestas que abordan la sostenibilidad desde una óptica generalista, aunque también incide en el sector de la moda.

Para prepararse para la nueva homada de tributos vinculados a la sostenibilidad que se está preparando a escala internacional, los grupos de moda deben dotarse de conocimiento. Muchos operadores desconocen todavía el alcance e incluso la existencia de estas nuevas figuras tributarias. Conocer bien lo que está por pasar en el mercado será clave no sólo para saber a lo que atenerse, sino también para una óptima gestión y la identificación y captación de oportunidades que puedan surgir.

En el escenario jurídico fiscal, otra de las tendencias al alza a la que las empresas de moda deberán prestar atención y recursos es la bonificación vinculada a iniciativas sostenibles. Pese a que actualmente es toda-

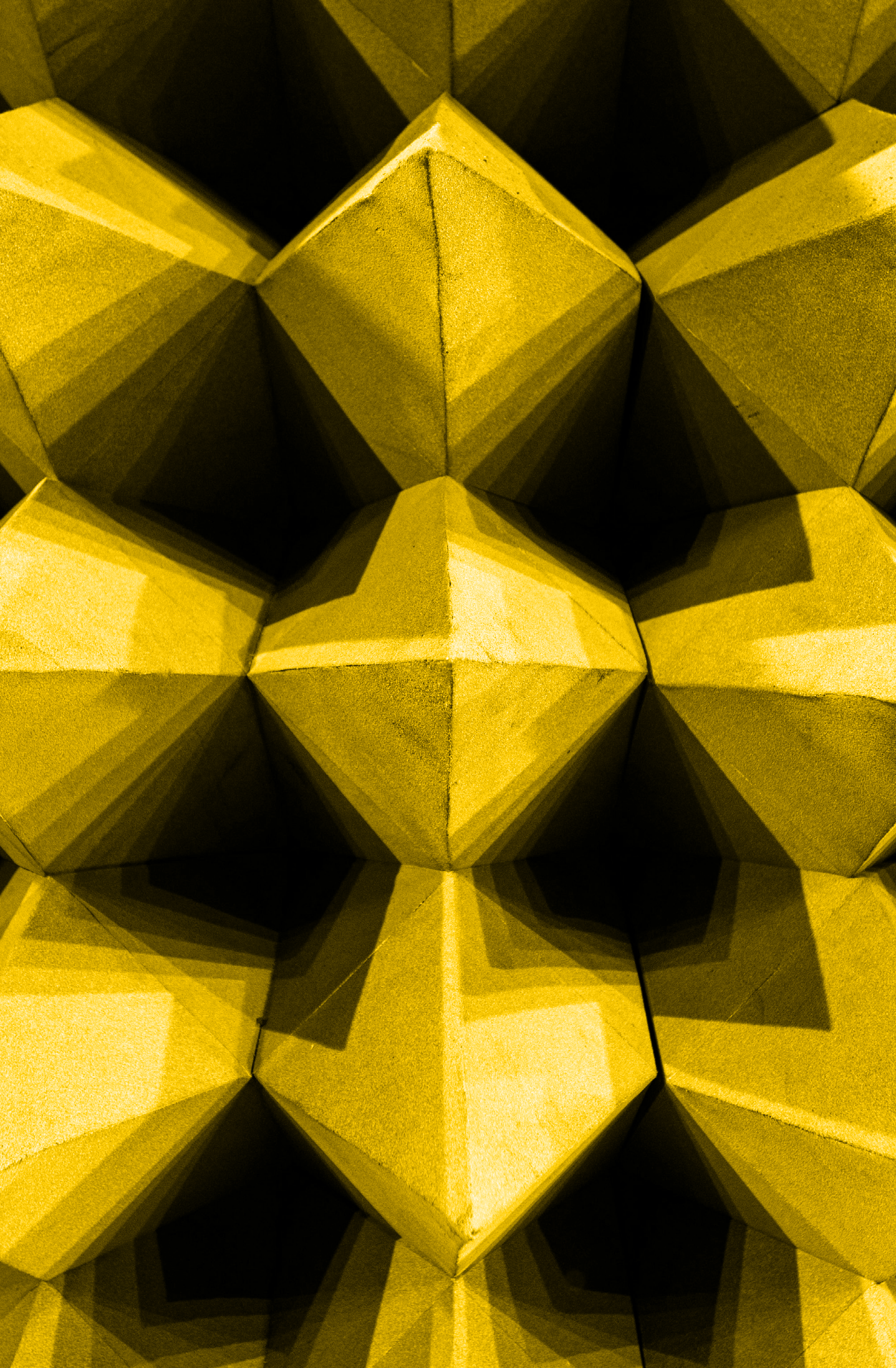
vía un terreno poco explorado, lo cierto es que a medida que las bonificaciones verdes se sofistican irán ganando cada vez más peso en la estrategia fiscal de las empresas. “Igual que se van a grabar las conductas más perjudiciales, deberán establecerse al mismo tiempo beneficios para los *players*

La sostenibilidad ganará cada vez más peso en la estrategia de las compañías de moda a medida que las bonificaciones fiscales se sofistican

que hacen un esfuerzo para que su impacto medioambiental sea menor”, sostiene Verdún.

Los próximos pasos

De cara a los próximos años, los operadores de la industria mundial de la moda deberán establecer un sistema fidedigno y preciso de cálculo de su huella de carbono, para posteriormente elaborar un plan de reducción de su impacto y una serie de mecanismos que garanticen su implementación. Es importante que esta serie de políticas, objetivos y medidas a seguir sean informadas no sólo al público y a los inversores, sino también a los trabajadores, especialmente a aquellos que formen parte de los departamentos en los que se va a incidir para mitigar el impacto. “Se trata de que cada operador se marque sus propios objetivos, porque no hay ninguna entidad que obligue a la reducción de la huella”, continúa Verdún. Bajo su responsabilidad, cada empresa debe examinarse a sí misma y actuar en consecuencia. Pese a que la cadena de valor de la industria de la moda es compleja, lo que dificulta el cálculo de la huella de carbono, es imperativo que las compañías desarrollen una metodología concreta para conseguirlo. ●



Covid-19

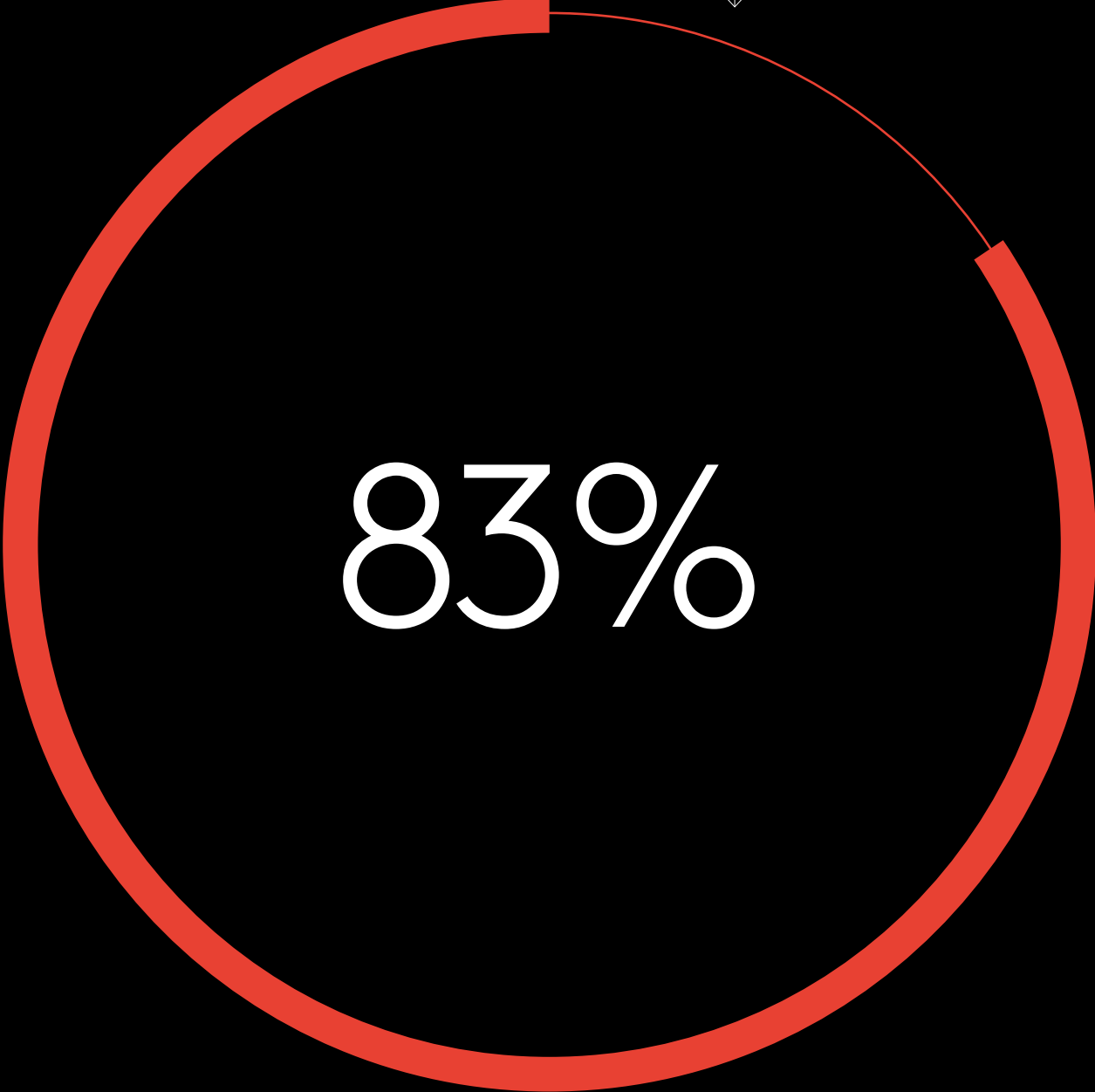
Aceleración de la transición
hacia la sostenibilidad

Nuevas iniciativas

Fashion Pact

—
Si bien son todavía muchos los
'players' que vinculan la sostenibilidad
al medio ambiente, el coronavirus ha
puesto de relieve la importancia del
propósito social, una correcta gestión
del talento y la salud mental

Empresas de moda para
las que el Covid-19 ha
provocado que aceleren
su transición hacia la
sostenibilidad.



83%

La pandemia, el antes y después de la sostenibilidad

El estallido del Covid-19 puso de relieve la necesidad de las empresas de moda de cambiar su modelo.

El estallido de la pandemia ha sacudido de forma irrevocable a la industria mundial de la moda. En materia de sostenibilidad, lejos de frenar el avance de esta tendencia, que en los últimos años ha ganado cada vez más terreno en las compañías de moda, la crisis del Covid-19 ha sido un revulsivo para esta transformación, que ha pasado de ser un mero propósito a un imperativo para los mayores operadores del sector.

Si bien son todavía muchos los *players* que vinculan la sostenibilidad al medio ambiente, el coronavirus también ha puesto de relieve la importancia del propósito social y una correcta gestión del talento en los equipos. Asimismo, la gran

tendencia en la que muchas compañías están poniendo el foco es la salud mental, algo que ha ganado notoriedad en el último año y que ha propiciado la puesta en marcha de iniciativas y proyectos relacionados con esta materia.

El 83% de las compañías de moda a escala global asegura que la pandemia ha provocado que acelere la transición hacia la sostenibilidad. El Covid-19, con todas sus consecuencias, ha arrojado luz sobre la importancia del desarrollo de

una estrategia sostenible para sobrevivir en un mercado altamente globalizado, rápido y en el que el consumidor es más concienciado, crítico y demandante.

El camino hacia la sostenibilidad ha sido y es turbulento. Para algunos operadores, el cambio se inició de forma irrevocable a raíz de la firma del Fashion Pact. Para otros, el establecimiento de los objetivos de desarrollo sostenible por parte de Naciones Unidas fue el primer paso hacia la transformación. Mientras, algunos *players* aseguran que el factor sostenible ha estado siempre en su ADN, y otros se mueven hacia el cambio de forma paulatina al son de las nuevas demandas del mercado.

Los motores del cambio

En agosto de 2019, bajo la tutela del presidente de Francia, Emmanuel Macron, y de François-Henri Pinault, presidente y consejero delegado del conglomerado francés de lujo Kering, una treintena de operadores de la industria de la moda firmaron el Fashion Pact, la nueva hoja de ruta para conducir al sector hacia la sostenibilidad.

El acuerdo, que fue presentado en la cumbre del G7, pasa por tres ejes: detener el cambio climático, restaurar la biodiversidad y preservar los océanos, en el marco de la iniciativa *Science Based Targets* (SBT) de objetivos medibles científicamente. En cada una de estas áreas se establecen diferentes puntos de trabajo y pautas a desarrollar: desde el objetivo de alcanzar cero emisiones de gases de efecto invernadero en 2050 a proteger ecosistemas o la eliminación de plásticos de un solo uso.

La firma de este pacto marcó un antes y un después en la estrategia sostenible muchas empresas, como Mango. “Fue un punto de inflexión, y de alguna manera, el acelerador: se vio que, realmente, desde las altas esferas y grandes marcas estaba clarísimo que el tema de la sostenibilidad tiraba hacia delante, por un tema de estrategia, pero además por convicción”, argumenta Beatriz Bayo, directora de RSC del grupo español de moda. El acuerdo fue suscrito por grandes operadores de la industria, como Adidas, Bestseller, Capri Holdings, Gap, Inditex, H&M, Nike, PVH, Puma, Prada, Ralph Lauren, Tapestry o Ermenegildo Zegna, entre otros.

En definitiva, el Covid-19 puede convertirse en un nuevo revulsivo de un proceso global de transformación del sector de la moda que las empresas han iniciado en diferentes momentos a lo largo de los últimos años.

“Ya desde principios de la década de los 2000 reflejábamos aspectos de sostenibi-

La pandemia ha puesto de relieve la importancia de la salud mental de los trabajadores, una cuestión que, antes de la crisis, no tenía tanto peso en la estrategia de las compañías.





El Fashion Pact fue un punto de inflexión: se vio que, desde las altas esferas y grandes marcas, estaba clarísimo que el asunto de la sostenibilidad tiraba hacia delante

Beatriz Bayo

Directora de RSC de Mango

lidad en nuestros códigos de conducta, entre 2005 y 2010 ya incorporábamos colecciones de algodón orgánico y especialmente a partir de 2015 y 2016, con el arranque de tecnologías de acabado de producto como el H2Zero en denim que minimiza hasta en un 90% el consumo de agua en el acabado de las prendas, conseguimos un hito sostenible importante lo que nos está permitiendo alcanzar en la actualidad porcentajes cada vez más altos de producto más sostenible”, remarca Ignacio Sierra, director general corporativo de la compañía.

Las iniciativas internacionales de cooperación y la aparición de nuevas tecnologías han sido factores clave para el desarrollo de la estrategia de sostenibilidad en el sector de la moda, si bien las empresas han seguido, sobre todo, el ritmo y los tiempos marcados por el público final.

C&A, por ejemplo, ha evolucionado a medida que la mentalidad de los consumidores también lo ha hecho. “Hemos introducido cambios en consonancia con las necesidades y demandas de la sociedad”, asegura Domingos Esteves, director general de la compañía en España.

La portuguesa Sonae, por su parte, asegura que su transición hacia un modelo

más sostenible empezó hace cinco años, cuando comenzó a cambiar su visión de eficiencia operacional para incluir en sus planes estratégicos un punto de vista alineado con la sostenibilidad. “El avance real para nosotros fue en 2019, con el lanzamiento de nuestro programa de sostenibilidad, que está dividido en dos ejes: Better Planet y Better People”, explica Hugo Martins, director financiero de Sonae Fashion.

El nuevo rumbo del sector

La adhesión al movimiento global de protección del medio ambiente y sostenibilidad social ha tenido una geometría y unos tiempos variables, pero en la industria de la moda estos elementos habían tomado posiciones en el discurso del sector ya antes del Covid-19. El estallido de la pandemia ha supuesto un nuevo impulso en este proceso por parte de las compañías, que en el último año han puesto en marcha múltiples iniciativas y nuevos proyectos para ponerse al día, así como nombramientos clave.

LVMH, por ejemplo, nombró en enero del año pasado a Hélène Valade como nueva directora de desarrollo ambiental, con el objetivo de liderar la estrategia sostenible del grupo. Al gigante galo le siguieron otros operadores del sector, como Tommy Hilfiger, Chanel, H&M o Levi Strauss, que también invirtieron recursos en reforzar su departamento de sostenibilidad. “Para nosotros, la sostenibilidad no se trata sólo de cómo hacemos negocios, sino también de cómo nos mostramos en el mundo y cómo respondemos a lo que nuestro planeta, nuestro negocio y nuestro consumidor necesitan”, señaló el gigante estadounidense del denim cuando incorporó a su nuevo director de sostenibilidad a la plantilla.

En paralelo, la asociación Global Fashion Agenda, impulsora de Copenhagen Fashion Summit, elaboró un documento a mitad de año, cuando el mundo todavía estaba en pleno *shock* por la pandemia, para instar a los ejecutivos de la industria a realizar los

El estallido de la pandemia fue un ‘wake up call’ para que las empresas de moda comenzaran a ver la sostenibilidad como un atributo indispensable

Compañías como Tendam se han apoyado en el desarrollo tecnológico para hacer su modelo de negocio y sus procesos más sostenibles.



Global Fashion Agenda ha instado a las compañías de la industria a desarrollar infraestructuras que permitan el reciclaje, aprovechar la digitalización y reevaluar el mapa de proveedores

cambios estructurales necesarios para avanzar hacia modelos más sostenibles. Entre las propuestas de Global Fashion Agenda se encuentran el desarrollo de infraestructuras que permitan el reciclaje textil, aprovechar las oportunidades que ofrece la digitalización, no sólo en cuanto a diseño y producción, sino también a escala logística, o reevaluar el mapa de proveedores, entre otras cuestiones. Esta llamada, que también ha sido reproducida por otras organizaciones y entidades, está siendo escuchada por cada vez más empresas. En el último año, algunos operadores, como Desigual, Pronovias o Moncler, entre otros, han fortalecido sus objetivos de sostenibilidad después de trazar planes concretos a medio y largo plazo para abordar esta

cuestión. Fast Retailing, por su parte, se unió en el último tramo de 2020 al índice Dow Jones de sostenibilidad, mientras L'Oréal ha avanzado en 2021 en el camino verde con la adquisición de una participación minoritaria de la *start up* suiza Gjosa, especializada en el desarrollo de soluciones para el ahorro de agua. “Las compañías que han invertido en sostenibilidad se están viendo ahora beneficiadas en el mercado”, sentencia Transy Rodríguez, socia de *assurance, consumer products and retail* de EY. Los grandes *players* invierten grandes recursos en mejorar aspectos como la trazabilidad de sus productos, algo cada vez más demandado por los consumidores. Los expertos coinciden en que la sostenibilidad, lejos de ser una moda pasajera, ha venido para quedarse. ●

Mientras algunos operadores se han visto penalizados en el mercado por no haber desarrollado su estrategia de sostenibilidad a tiempo, otros se han visto beneficiados por el auge de esta cuestión a raíz de la pandemia.





La pandemia ha puesto de relieve que la única forma de concebir la sostenibilidad por parte de las compañías de moda es incorporarla a su estrategia; ahora, el reto está en buscar el equilibrio con la rentabilidad

Metodología

El presente informe se ha elaborado con el objetivo de determinar cómo ha avanzado el sector de la moda a escala internacional en el camino a la sostenibilidad y cuáles son los factores que están vertebrando este cambio, paulatino pero incesante. Para ello, se ha utilizado como base, en primer lugar, los resultados de una encuesta realizada a cincuenta de los mayores operadores del sector de la moda a escala global, y un *fact checking* exhaustivo de sus memorias anuales y de sostenibilidad, que han permitido obtener una imagen amplia y clara de esta cuestión en la industria global de la moda.

Shaking Sustainability se acerca a la sostenibilidad a partir del enfoque realizado por EY, que divide la estrategia de las compañías en esta materia en siete factores clave: gobierno, operaciones, personas, comunicación y marketing, tecnología, jurídico/fiscal y finanzas. Además, se ha añadido un capítulo final en el que se ahonda en la implicación que ha tenido la pandemia del Covid-19 en el acelerón del sector hacia la sostenibilidad.

El informe integra indicadores cuantitativos e información cualitativa, con el objetivo de ilustrar la realidad sobre la situación actual de la sostenibilidad en los mayores operadores de moda. Para la elaboración del documento, se han realizado cincuenta encuestas realizadas a compañías de todos los segmentos: desde los mayores conglomerados de lujo del mundo, hasta los gigantes del sector deportivo, pasando por los mayores *players* de la gran distribución, compañías especializadas en comercio electrónico y grupos de grandes almacenes.

Las compañías encuestadas representan a los principales mercados del mundo para la moda: Europa, Norteamérica, Latinoamérica y Asia, a fin de obtener una imagen lo más aproximada a la realidad del desarrollo de las políticas de sostenibilidad en el sector a escala global. Las respuestas a las preguntas formuladas, que tienen un carácter técnico para dotar de más rigor, profundidad y análisis al informe, han sido el pilar principal sobre el que se ha vertebrado toda la información presentada.

Estos resultados se complementan con una parte cualitativa, compuesta por cuatro entrevistas en profundidad a directivos de grandes *players* del sector: Mango, Tendam, C&A y Sonae. Estas conversaciones han permitido la adquisición de un conocimiento más profundo sobre los cambios que están implementando los mayores operadores de moda, así como cuáles son las tendencias, puntos calientes y riesgos vinculados a sus estrategias de sostenibilidad.

Para la realización del informe, se ha contado también con el conocimiento aportado de las prácticas más significativas de EY, a través de entrevistas profundas con algunos socios de la consultora. Las áreas de *expertise* de estos profesionales son People Advisory Services; Consumer products and retail; Indirect Tax Leader, y Transactions Diligence. La experiencia aportada por estos socios ha dotado de más precisión y complejidad a la información obtenida por parte de las compañías, ayudando así a crear una imagen ajustada de la sostenibilidad en el sector de la moda.

Partners



www.ey.com

modaes.es

www.modaes.es

Shaking Sustainability es un proyecto desarrollado por Modaes.es de la mano de EY con el objetivo de analizar cuantitativa y cualitativamente la evolución del desempeño sostenible de las compañías de moda en las diferentes áreas de actividad de las empresas. El informe ha sido desarrollado con visión internacional tras el impacto de la pandemia del Covid-19 en el sector.

En EY trabajamos para construir un mundo que funcione mejor, ayudando a crear valor a largo plazo para los clientes, las personas, la sociedad y generar confianza en los mercados de capital. Gracias al conocimiento y la tecnología, los equipos de EY, en más de 150 países, generan confianza y ayudan a las compañías a crecer, transformarse y operar. EY es líder mundial en servicios de auditoría, fiscalidad, estrategia, asesoramiento en transacciones y servicios de consultoría. Nuestros profesionales hacen las mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los desafíos a los que nos enfrentamos en el entorno actual.

Modaes.es es el diario líder en información económica del negocio de la moda en España y Latinoamérica. Está especializado en generar información, prestar servicios y realizar actividades que dan respuesta a las necesidades de los profesionales de este importante sector económico. Conocimiento, excelencia, influencia, independencia, trabajo, flexibilidad y compromiso son los valores de Modaes.es, que cuenta con doce años de trayectoria con la misión de ser la mejor herramienta para ayudar en la toma de decisiones a la comunidad de profesionales del negocio de la moda.

