



# Shaking Sustainability

in the fashion  
business

---

2024



**Modaes**

Versión en inglés



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

Modaes es un medio  
de Cinnamon News

Gran Vía de les  
Corts Catalanes 690, Local 1  
08010 - Barcelona  
938 807 878  
[www.modaes.es](http://www.modaes.es)

---

# Shaking Sustainability

in the fashion  
business

---

2024

EY  
[www.ey.com/es\\_es](http://www.ey.com/es_es)



Modaes  
[www.modaes.com](http://www.modaes.com)

**Modaes**

04

08

12

22

30

38

46

54

60

68

—

Tribunas  
Presentación  
Gobierno, Riesgos  
y Cumplimiento  
Operaciones  
Personas  
Comunicación  
y Márketing  
Tecnología  
Finanzas  
Jurídico/fiscal  
Metodología



TRIBUNA

# Pilar Riaño

## “Su Majestad, no hay segundos”

Fundadora de Modaes

**L**os orígenes de la Copa América, el acontecimiento deportivo que ha convertido a Barcelona en la capital internacional de la vela, tiene su origen en una regata que se organizó en Londres en 1851 con motivo de la Gran Exposición. En una proeza deportiva, el Club de Yates de Nueva York derrotó a catorce barcos del Real escuadrón de Yates de Londres. En plena regata, la reina Victoria I de Reino Unido preguntó: “¿Quién va primero?”. Y le contestaron: “América, Majestad”. La monarca quiso saber más y preguntó quién iba en segunda posición. “Majestad, ¡no hay segundo!”, exclamaron sus contertulios.

En la carrera de la sostenibilidad pasa algo parecido: no hay segundos. Desde que, en 1987, la Doctora Gro Harlem Brundtland acuñase el término sostenibilidad en un informe elaborado para la ONU en el que se evidenciaba la necesidad de delimitar el impacto de las actividades humanas sobre el medioambiente no han pasado ni cuatro décadas. La humanidad avanza lenta en otras áreas, pero en esta la velocidad está siendo de crucero y los que no se suban al barco quedarán fuera de la competición.

Los discursos de las marcas de moda llevan años llenándose de las palabras sostenibilidad, *eco*, algodón orgánico o medioambiente, pero no ha sido hasta los últimos dos años cuando ha ido más allá de los convencidos del área y de los departamentos de comunicación. Hasta que la sostenibilidad no se ha convertido en riesgo, primero, y en ley, después, no ha entrado

en la verdadera agenda de las empresas y estas se han comenzado a preocupar por cómo va a cambiar el modelo.

Pero queda mucho por hacer. Mientras muchas partes de la estructura de las compañías ven el cambio de modelo como algo ajeno y lejano, otras, seguramente condicionadas por la presión del margen, se resisten a la evolución. En otras, el conocimiento se está obteniendo en tiempo récord y cuesta llegar a descifrar hasta la última línea de una materia con tantas aristas. La sostenibilidad va hoy en leyes, sí. También va de inversión, sí. Pero, sobre todo, va de convencimiento. Por valores o por obligación, pero convencimiento. Como dicen muchos directores de sostenibilidad, los cambios no se producen hasta que llegan de arriba, es decir, del consejero delegado.

En esta nueva edición del informe *Shaking Sustainability* que, un año más, impulsamos de la mano de EY, se percibe ya cierto avance, aunque también puede leerse entre líneas que las empresas empiezan a detectar aquellas áreas en las que flaquean.

En 2024 ya son nueve de cada diez las empresas que cuentan con una política de sostenibilidad aprobada formalmente por su consejo de administración, con un ratio que aumenta dos puntos respecto a la anterior edición de *Shaking Sustainability*. Este hecho demuestra la importancia de la materia y las implicaciones legales que puede tener. Además, la sostenibilidad ha incrementado exponencialmente su presencia en el organigrama, particularmente en las áreas estratégicas, y las empresas han comenzado a elevar el ritmo de los *reportings* y la importancia de los directivos ante los cuales se reporta.

Cuando el Club de Yates de Nueva York venció a los catorce barcos británicos rompieron con el *status quo* de la vela. Pero incluso los americanos, que consiguieron que la competición cambiase de nombre a Copa América, terminaron siendo derrotados: tras defenderse durante veinticinco ediciones: el Australia II, del Real Club de Yates de Perth, se hizo con la copa después de 132 años de hegemonía estadounidense. Hasta los más grandes pueden caer si no se adaptan. ●

---

Los discursos de las marcas de moda llevan años llenándose de las palabras sostenibilidad, *eco*, algodón orgánico o medioambiente, pero no ha sido hasta los últimos dos años cuando ha ido más allá de los convencidos del área y de los departamentos de comunicación.



TRIBUNA

# Javier Vello

## Por convencimiento o por nacimiento

Socio responsable de EY Transforma y de la práctica de Business Consulting



¿Qué destacar de los últimos años en el ámbito de la sostenibilidad en nuestro sector? Para mí, que se habla menos y se hace más.

Hoy la sostenibilidad está imbricada en el ADN de muchas compañías. O se hace por convencimiento, o está desde su nacimiento.

Nadie quiere presumir de ser sostenible. Para el consumidor, fardar de esta cualidad significa no enterarse de que un rasgo distintivo se ha convertido en una característica. Y que el regulador haya puesto la mirada en esta industria también ha acelerado el proceso.

Admiro el avance de los países emergentes. No hace demasiado escuchaba en una reunión en Ciudad de México: “los países que hemos llegado tarde a la fiesta del consumo en moda no podemos ser castigados porque ahora los europeos quieren ser más sostenibles. ¡Dejen que disfrutemos!”. Ese mismo propietario me confesaba que este año “ser sostenible” está entre sus objetivos y que por primera vez la concienciación de los consumidores superaba a la iniciativa de las marcas.

De México a Sudáfrica, países en los que he trabajado estos últimos años. En ambos se ha madurado a golpe de concienciación: o por los riesgos derivados de las regulaciones de mercados más avanzados, o por estándares que proveedores que sirven a grandes *players* ya han adoptado.

Para los que peinamos canas continúa siendo un

misterio cómo se informan los jóvenes, aunque compartamos techo con ellos. Pero es cierto que, en la sociedad de 2024, la unión de información, *influencers* y una generación con más conciencia del cuidado del planeta, han hecho que esta demanda de sostenibilidad sea uno de los tópicos a considerar. Las marcas deben entenderlo, sobre todo aquellas que su público objetivo esté en esta generación que traspasa fronteras de forma virtual y se entiende mejor que las anteriores, compartiendo valores de una forma homogénea y global.

Recuerdo también las palabras de un CEO de gran multinacional de consumo: “Si lleno la compañía de profesionales que ni han probado mis productos a 1 euro, pronto estaré muy lejos de mis clientes. Debo tener en mi compañía gente de todos los estratos sociales y académicos”. Traduzco: personas que comprendan qué está pasando.

En estos países emergentes, el consumidor ha capitaneado una revolución silenciosa que ha llevado a las compañías a “hacer o no estar”. Cruel dicotomía, pero cierta.

Volviendo a nuestra geografía, aún queda mucho camino para trasladar la regulación al día a día. Para entender cómo convertir el modelo en palancas de diferenciación. Antes se decía que los nacidos digitales tienen una ventaja clara sobre los conversos digitales. Esta misma expresión es aplicable a las marcas que ya han nacido con ADN sostenible.

Es una evolución curiosa que he vivido de forma personal en las *start up* del sector, al tener el privilegio de ser miembro del jurado del premio que lanza Modaes, Fashion StartUp Contest.

En los primeros dos años, las empresas candidatas hacían hincapié en la losa contaminante que pesaba sobre el sector y que ellos no querían ensanchar. En el *elevator pitch*, este era un valor diferencial. En las dos últimas ediciones, no hacía falta resaltarlo, estaba en el común entendimiento y no había más que contar sobre el tema para convencer.

Por tanto, podemos afirmar sin equivocación que “sostenible se hace, o se nace”. ●

Para los que peinamos canas continúa siendo un misterio cómo se informan los jóvenes, aunque compartamos techo con ellos. Pero es cierto que esta generación ha hecho que esta demanda de sostenibilidad sea uno de los tópicos a considerar.



TRIBUNA

# Alberto Castilla

## Acertar con la velocidad correcta

Socio responsable del área de Sostenibilidad en EY España

**L**os psicólogos dicen que el autoconvencimiento es clave cuando uno quiere cambiar su comportamiento. Al fin y al cabo, se trata de asumir un compromiso personal que acerque lo que uno es al cómo le gustaría ser. En el caso de la sostenibilidad, la edición de 2024 de *Shaking Sustainability* muestra que el compromiso está consolidado. Los datos del rol del consejo de administración, los avances y planes en operaciones, finanzas, riesgos, estrategia o descarbonización nos dicen que ya tenemos las herramientas para poner en marcha el compromiso.

¿Cuáles son los retos?

Quiero destacar tres de ellos.

El primero: no es fácil. Es el momento de demostrar la competencia para generar resultados, es decir, no sólo avanzar en disponer de las métricas sino mejorarlas, no tanto en calcular las emisiones como reducirlas, de la misma forma que una compañía no demuestra su generación de valor financiero sólo mejorando la aplicación de las normas contables sino elevando su margen, aumentando sus ingresos, reduciendo sus costes, etc. Y esto, tenemos que reconocerlo, tiene una complejidad máxima en el ámbito de la sostenibilidad: no basta con el compromiso, es necesario tener las competencias adecuadas.

El segundo: la credibilidad no se gana en dos días, el compromiso no es suficiente y hoy la comunicación basada sólo en ella está cuestionada. De la misma forma que no conviene afirmar, ni a un desconocido, ni al amigo de toda la vida, que uno es buena persona, las compañías han

reducido significativamente la comunicación de atributos sostenibles. Además, el ecosistema de la credibilidad está cuestionado (empresas, certificadoras...), por lo que el único camino posible para generar credibilidad y vinculación con el cliente es el comportamiento diario, especialmente en los temas críticos y a veces dolorosos desde el punto de vista de negocio.

El tercero: poner foco en el valor. La sostenibilidad abarca, como se muestra en este informe, una gran diversidad de aspectos que no tienen el mismo impacto en la estrategia de las compañías, sus resultados financieros ni en el entorno. La clave es saber discernir qué aspectos de la sostenibilidad van a suponer un coste para los que la prioridad será la eficiencia en el cumplimiento, de aquellos que suponen una inversión por su capacidad de generar negocio en el futuro.

Estos tres retos plantean un cambio de marcha, un cambio de velocidad, pero... ¿cuál es la correcta? Sabemos lo que va a pasar en el largo plazo, no es posible imaginarse un mundo no sostenible ni un cliente que no considere la sostenibilidad en la forma habitual de hacer negocios. Lo que no sabemos es la velocidad correcta de esa transformación. Ese es el gran reto, teniendo en cuenta que, de la misma forma que en el mercado financiero hay actores que exigen resultados en el corto plazo (en el día), en sostenibilidad hay actores que requieren acciones contundentes de urgencia, que equiparan el largo plazo con el retardismo.

Acertar con la velocidad correcta, con el grado de inversión, o de coste, de transformación, de implantación de nueva tecnología, de ambición en los objetivos, etc., es, en muchas ocasiones, lo que distingue a los negocios exitosos.

---

Acertar con la velocidad correcta, con el grado de inversión o de coste, de transformación, de implantación de nueva tecnología o de ambición en los objetivos es, en muchas ocasiones, lo que distingue a los negocios exitosos.





La legislación avanza con paso firme. Apartando el foco del convulso contexto geopolítico, que condiciona sobremanera las decisiones estratégicas de los principales operadores de moda, toca pensar en el futuro. Un futuro en el que el sector tenga menos impacto, en el que los gigantes del sector deberán pivotar sobre estrictas legislaciones para ser más verdes sin dejar de lado su competitividad. La normativa de debida diligencia es sólo una de las decenas de legislaciones que están despuntando en todo el mundo, regulando dónde y cómo se produce, cómo están diseñados los productos, qué sucede con ellos cuando han terminado su vida útil o cómo se le cuenta todo ello al

consumidor. La cuarta edición de *Shaking Sustainability* se publica para cuantificar cuál ha sido el progreso de los principales *players* de la moda en la transición hacia modelos de producción más sostenibles durante el último año. Cuestiones como identificar las exigencias de los consumidores, conocer el impacto ambiental de la producción o la adaptación de las compañías a la nueva legislación son sólo algunos de los objetivos de esta publicación. De la mano de EY, Modaes aporta un diagnóstico sobre la situación actual del sector en su camino hacia la sostenibilidad y analiza qué medidas están tomando las principales compañías del mundo de la industria de la moda.

---

# Sostenibilidad

Desde los consejos de administración de las empresas hasta las fábricas ubicadas en cualquier lugar del mundo, los departamentos de diseño o los de interiorismo. La sostenibilidad se ha posicionado en todos los ámbitos de la empresa y se ha convertido en una cuestión de, pronto, obligado cumplimiento. Para abordar el complejo análisis que supone medir el desempeño de las empresas en materia de sostenibilidad, *Shaking Sustainability* parte del enfoque realizado por EY, que divide la estrategia de sostenibilidad de las compañías en siete factores clave: gobierno, operaciones, personas, comunicación, tecnología, jurisdicción y finanzas.

Personas

Gobierno, Riesgos  
y Cumplimiento

Jurídico / Fiscal

Comunicación  
y Márketing



Tecnología

Finanzas

Operaciones

---

# Gobierno, riesgos y cumplimiento

Relevancia en los órganos de gobierno

Evaluación de las medidas sostenibles

Identificación y medición de riesgos

—  
La sostenibilidad se ha asentado como materia central para el consejo de administración de las empresas, a menudo también con una comisión delegada especializada en esta materia.

Pasa del 82% de 2021 al 88% en 2024 el ratio de compañías con una política de sostenibilidad aprobada por el consejo.



88%

2023: 86%

# Cuando el consejo toma las decisiones (y es responsable)

Las estrategias, objetivos y kpis de sostenibilidad emanan cada vez más de los consejos de administración.

**N**i el director de producto, ni el director de medioambiente ni el director de sostenibilidad. Las principales decisiones en materia de sostenibilidad de las empresas de moda son para su máximo órgano de gobierno, el consejo de administración, tal y como ocurre con aspectos tan relevantes como podrían ser fusiones y adquisiciones o el nombramiento del consejero delegado.

En 2024 ya son nueve de cada diez las empresas que cuentan con una política de sostenibilidad aprobada formalmente por su consejo de administración, con un ratio que aumenta dos puntos respecto a la anterior edición de *Shaking Sustainability*. En la primera edición del informe, de 2021, ya eran una gran mayoría (el 82%) las grandes compañías que habían sometido a este órgano su estrategia en sostenibilidad, pero progresivamente más grupos han llevado su política ASG al debate y aprobación del consejo. En 2022, el ratio subió al 83%; en 2023, al 86%, y en 2024 se sitúa ya en el 88% del total.

Prácticamente la misma proporción de compañías, el 87%, cuenta además con un plan y un cuadro de mando para que el propio consejo pueda evaluar, en sus

sucesivas reuniones, el seguimiento de dicho plan estratégico en materia de sostenibilidad.

Aunque el consejo se encarga de tomar las grandes decisiones, es inferior la tasa de compañías que además cuentan con una comisión delegada del consejo en materia de sostenibilidad. Este instrumento de control, que permite un mayor foco de una parte de los consejeros en la sostenibilidad, sólo existe en el 73% de las compañías, mismo ratio que reveló la anterior edición del informe. En 2022, la comisión delegada en materia de sostenibilidad sólo llegaba al 70% de las principales compañías españolas e internacionales del negocio de la moda.

Las grandes compañías tienen la sostenibilidad en sus consejos desde hace años. Inditex, por ejemplo, introdujo una comisión de sostenibilidad en su máximo órgano de decisión ya en 2019. Hoy en día, la de sostenibilidad es una de las cuatro comisiones del consejo de Inditex, junto con la de auditoría y cumplimiento, la de nombramientos y la de retribuciones. En 2023, según se desprende de la memoria del ejercicio del grupo, la agenda de asuntos tratados por los órganos sociales de Inditex estuvo marcada por la sostenibilidad, con temáticas como el seguimiento y definición de los objetivos y la aprobación de planes de acción para fibras, descarbonización o transformación de la cadena de suministro, el propósito y la estrategia de diversidad o el seguimiento del nuevo marco normativo.

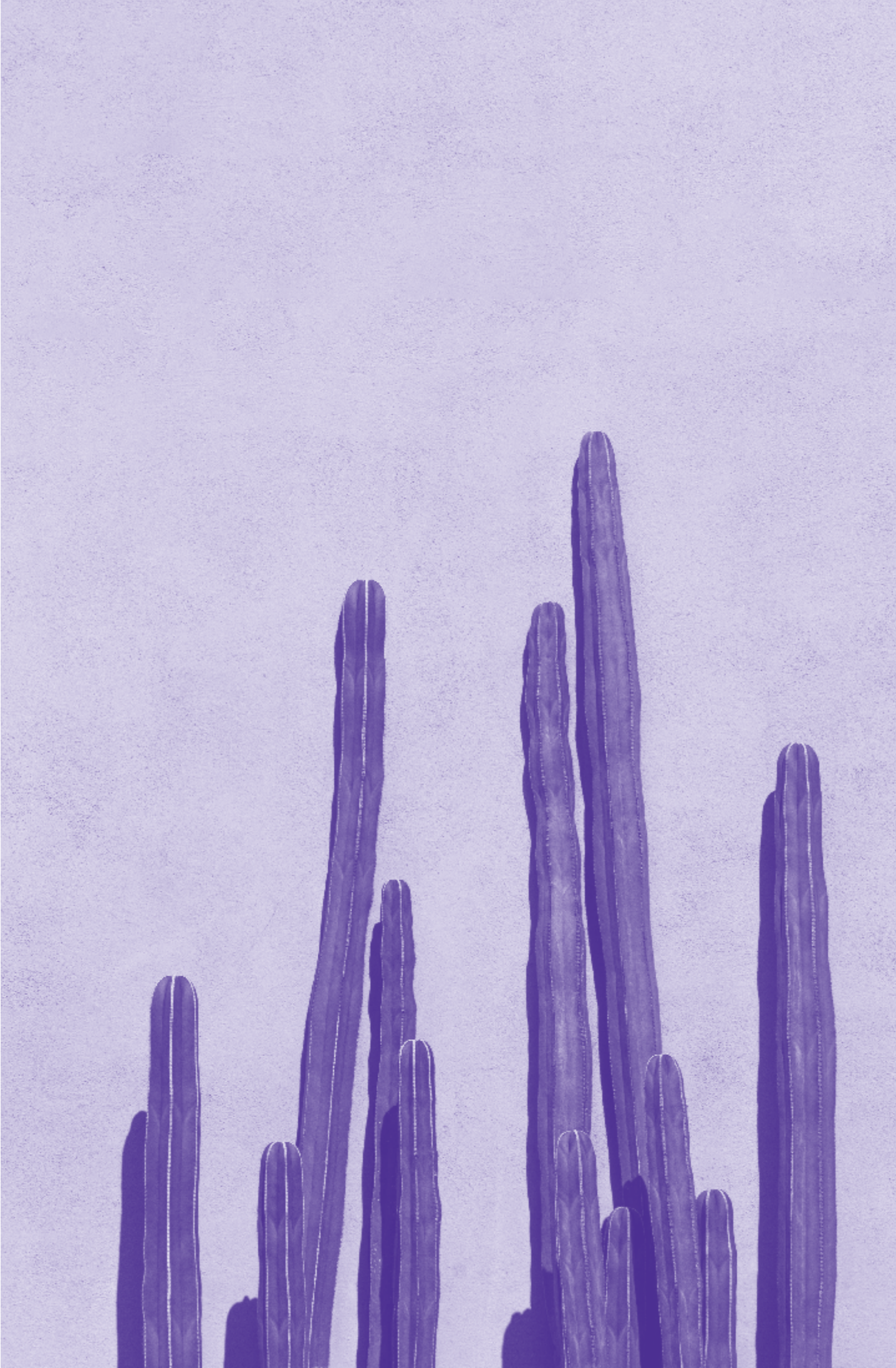
En el caso de H&M, tal y como explica la propia compañía, el consejo se encarga de monitorizar la implementación de estrategias en el área de sostenibilidad e impulsa cambios y actualizaciones allí donde son necesarios. “Estos procedimientos y mecanismos de gobernanza permiten al consejo supervisar de cerca la evolución en sostenibilidad y clima de la empresa para asegurar suficiente foco del equipo directivo así como recursos”, justifica H&M.

Uno de los gigantes del e-commerce de moda, la británica Asos, nombró en 2023 a Anna Maria Rugarli como directora no ejecutiva y presidenta de su comité de ASG. La ejecutiva, con experiencia en compañías como Nike y VF y también miembro del consejo de Prada, es especialista en estrategias empresariales en materia medioambiental y social.

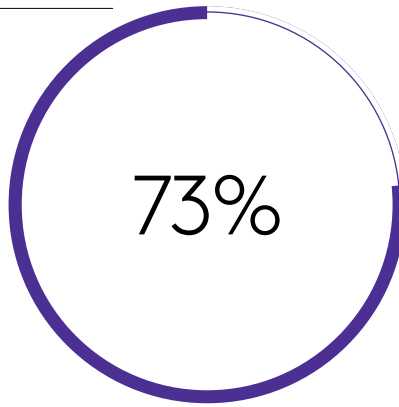
El órgano que preside Rugarli está formado por otros tres miembros: Wei Gao, con experiencia en compañías online como Amazon o Hopin; José Manuel Martínez Gutiérrez, consejero delegado de Bimba y Lola y anterior primer ejecutivo de Esprit, y Nick Robertson, fundador de la compañía. Las responsabilidades de este ente pasan en primer lugar por definir la

El ratio de empresas que cuenta con una política de sostenibilidad formalmente aprobada por su consejo sube dos puntos en 2024.

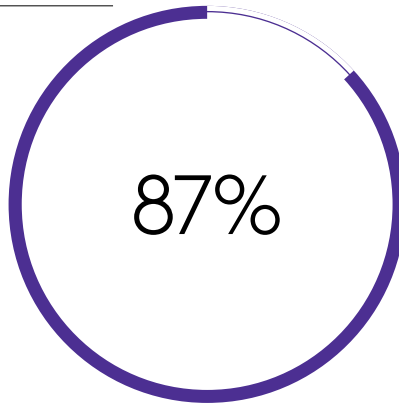




El 73% de las empresas del sector cuentan con una comisión delegada del consejo de administración responsable de la sostenibilidad.



En el 87% de las empresas, el consejo cuenta con un cuadro de mando para evaluar el seguimiento del plan de sostenibilidad.



Sigue:

estrategia *Fashion with integrity*, marcando objetivos e indicadores de seguimiento. En 2024 este comité deberá actualizar esta estrategia, aprobada inicialmente en 2010 y actualizada en 2021 con la introducción de objetivos como el *net zero* y ser más sostenible, transparente y diverso.

LVMH cuenta también con tres comités que dependen del consejo de administración, siendo uno de ellos el de ética y sostenibilidad, y los otros dos de auditoría y gobernanza y compensación. Estos comités dependientes del consejo están formados por al menos tres miembros, uno de ellos encargado de la presidencia. La importancia del comité de sostenibilidad para LVMH queda reflejada en que este es el único del que forma parte un miembro de la familia Arnault: Delphine Arnault (hija de Bernard Arnault, presidente) figura en él junto a Yves-Thibault de Silguy (presidente del comité), Marie-Laure Sauty de Chalon y Hubert Védrine.

El comité de sostenibilidad de LVMH es el único en el que participa Delphine Arnault, hija del presidente del grupo

LVMH organiza sesiones de trabajo de los comités de forma independiente a las reuniones del consejo para tratar asuntos transversales, “particularmente asuntos relacionados con responsabilidad social y medioambiental y cuestiones climáticas”,

según explica la empresa en su memoria de 2023.

El conocimiento y experiencia en criterios ASG es una de las características que Nike busca en los miembros de su consejo de administración. Teniendo en cuenta la importancia que las cuestiones de diversidad tienen en Estados Unidos, esta es una de las diez áreas de especialización que destaca el grupo para sus consejeros, junto con *expertise* financiero, experiencia en dirección, internacionalización, digital, retail, media, academia, recursos humanos y gobernanza.

Del consejo de administración de Nike dependen cuatro comités, el de autoría y finanzas, el de compensación, el comité ejecutivo y el comité de responsabilidad corporativa, sostenibilidad y gobernanza. Este último comité, presidido por Michelle Peluso (ejecutiva del grupo de distribución de productos farmacéuticos CVS Health), se encarga de fijar y revisar las estrategias y objetivos en términos ASG.

#### ‘Bajar’ la sostenibilidad

Una problemática en torno al desarrollo de las políticas de sostenibilidad que se da en las empresas de diferentes sectores es que estas bajan mal a las operaciones del día a día. Equipos de compras y de producto están enfocados, habitualmente, en cumplir unos objetivos de más corto plazo, colecciones que tengan una buena salida en el mercado en la próxima temporada y mayores márgenes en cada prenda o producto que se vaya a poner en el mercado, y la sostenibilidad es un imperativo a menudo nuevo y que frecuentemente choca con los anteriores.

Un aspecto crítico es la presencia de un responsable en materia de sostenibilidad en los comités de dirección de las empresas, es decir, una figura con rango jerárquico en las compañías que se encargue de que los mandatos del consejo de administración tengan su transposición en el *management*. En este sentido, en 2024 se estanca en el 75% la tasa de empresas del sector de la moda que cuentan con al menos un miembro responsable de las políticas de sostenibilidad en el comité de dirección.

**La sostenibilidad choca, habitualmente, con departamentos como producto, por lo que tener un directivo de sostenibilidad en el comité resulta clave**



## El papel de la sostenibilidad se ha incrementado exponencialmente en todo el organigrama, particularmente en las áreas estratégicas

**Ignacio Sierra**

Director general corporativo de Tendam

Este estancamiento se produce tras un largo recorrido de la figura del director de sostenibilidad o ASC en el sector: de ser una figura inexistente hace sólo unos años, en 2021 ya era una realidad en el 68% de las compañías del sector, para llegar al 73% en 2022 y al 75% de 2023 y 2024.

Para Ignacio Sierra, director general corporativo de Tendam, el papel de la sostenibilidad “se ha incrementado exponencialmente en todo el organigrama y, particularmente, con la participación de todas las áreas estratégicas de la compañía”. Coincide en esta idea Transy Rodríguez, socia responsable de productos de consumo y distribución de EY, quien afirma que aspectos como “la reducción del consumo de agua y energía, el uso de materias primas orgánicas como el algodón o el lino de bambú, la reducción de emisio-

nes de dióxido de carbono y la economía circular están como primer punto en la agenda de los consejeros delegados como motores para transformar la industria”.

En H&M, así como en la mayor parte de los grandes grupos analizados, el director de sostenibilidad reporta directamente al consejero delegado, a quien le aporta actualizaciones de forma trimestral, mientras al consejo lo hace de forma bianual. En el caso de otros grupos también analizados, como Mango, el director de sostenibilidad reporta a producto que, a su vez, lo hace al consejero delegado.

Directivos con conocimientos y experiencia en materia de sostenibilidad son en todo caso figuras cada vez más cotizadas en el particular mercado de fichajes de la industria de la moda. Precisamente a H&M ha recurrido Zalando para encon-

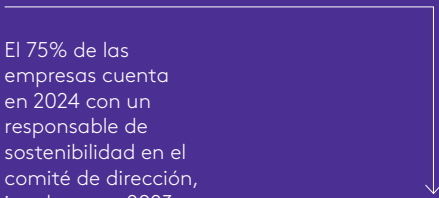
---

En la mayoría de grandes compañías, el director de sostenibilidad reporta al consejero delegado, si bien en otras este ejecutivo depende de producto.

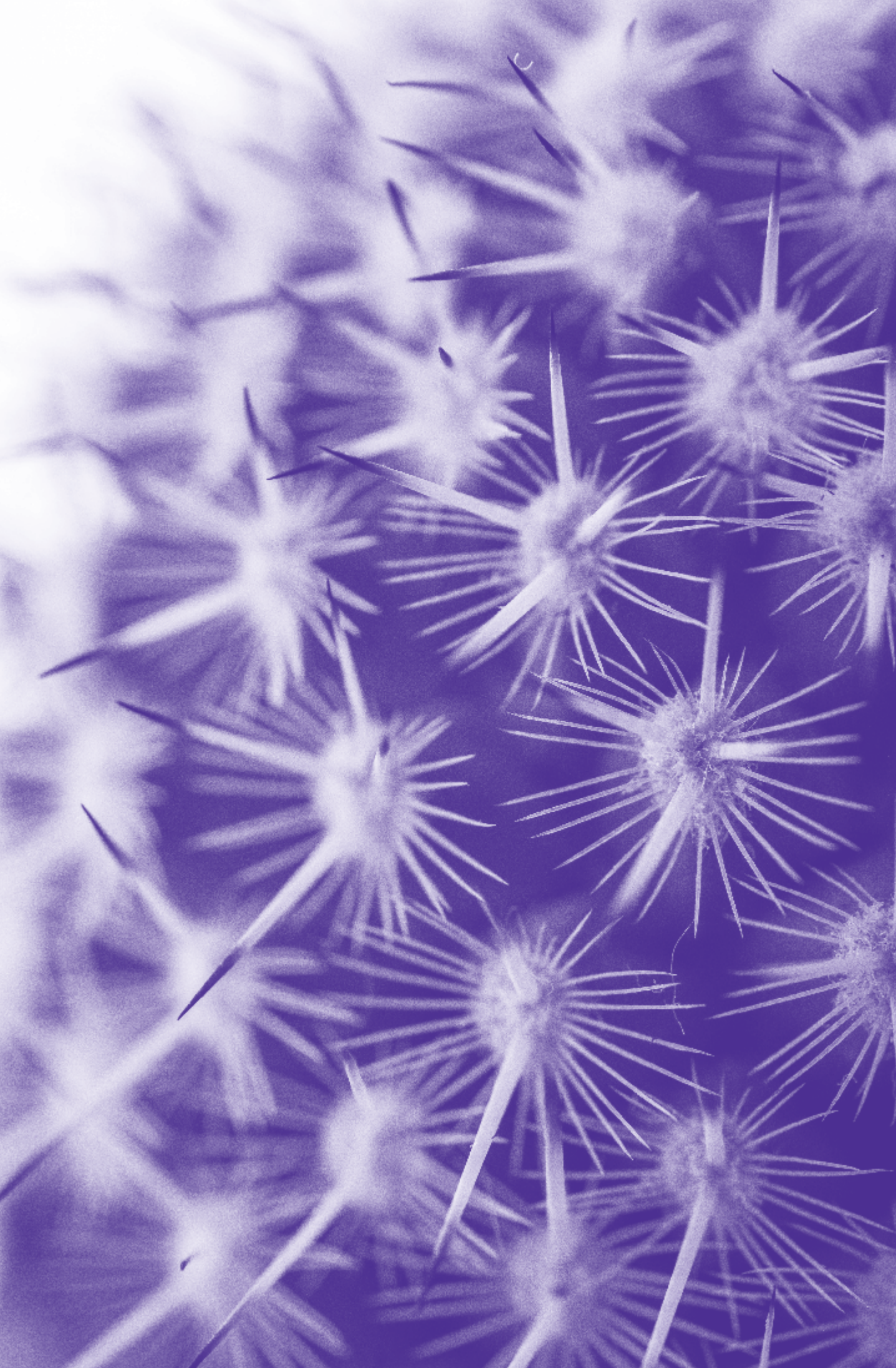
---

Uno de los retos en torno a la sostenibilidad es que las políticas que marca el consejo descendan al día a día de la empresa, para lo que es clave la figura del director de sostenibilidad.

El 75% de las empresas cuenta en 2024 con un responsable de sostenibilidad en el comité de dirección, igual que en 2023.



75%





## El análisis frecuente de temáticas ASG permite escalar asuntos de forma rápida y asegura la consecución de los objetivos de sostenibilidad

### Zalando

#### Sustainability Progress Report 2023

trar a su vicepresidente de sostenibilidad, diversidad e inclusión. En septiembre de 2023, el grupo de comercio electrónico anunció la incorporación de Pascal Brun a este puesto para, según explicó la propia empresa, “asegurar un enfoque sólido y holístico” en materia de sostenibilidad. Brun, que inició su carrera en H&M como director de producto para después pasar a responsable de negocio en Bangladesh y dar el salto después a sostenibilidad, reporta a Padmaja Bommarreddy, vicepresidenta sénior de desarrollo corporativo de la empresa.

Zalando, inmersa en una estrategia de sostenibilidad que concluye en el ejercicio 2024 (por lo que debe trazar nuevos objetivos), ha reorganizado en 2023 su departamento de sostenibilidad, fusionándolo con el de diversidad e inclusión (D&I) e integrándolo en el departamento de desarrollo corporativo. Con este movimiento, la empresa ha buscado crear un área centralizada dedicada a estas dos materias, clave para su desarrollo futuro.

El otro cambio realizado por el grupo ha sido en términos de *reporting*: hasta ahora, la empresa organizaba trimestralmente un encuentro para analizar la evolución en sostenibilidad, un reporte que ha pasado

Zalando ha reorganizado su equipo de sostenibilidad haciéndolo depender del departamento de desarrollo corporativo.

a ser mensual con el consejero delegado y todos los vicepresidentes como audiencia. “Estos análisis más frecuentes nos permiten escalar asuntos de forma rápida y asegura la responsabilidad de los objetivos de sostenibilidad”, señala la compañía. El consejo de administración de Zalando, en cambio, analiza trimestralmente la evolución en sostenibilidad.

Además de los máximos responsables en los comités de dirección de las empresas de sostenibilidad, los equipos y estructuras en esta área son cada vez más relevantes en muchas compañías, incluso en el ámbito local o regional. Este mismo 2024, el gigante francés de la distribución de moda y equipamiento deportivo Decathlon ha nombrado a Íñigo García como nuevo director de sostenibilidad de Europa Occidental, reportando directamente a Anna Turrell, directora de sostenibilidad de Decathlon a nivel global. Antes de su ascenso a la estructura internacional de Decathlon, García había desarrollado el primer plan de sostenibilidad de la compañía específico para España, un proyecto que posteriormente fue replicado en otros países.

#### Menos importancia

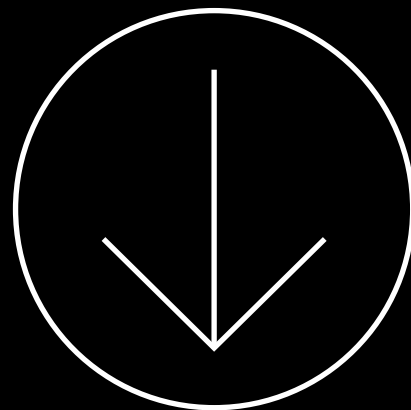
Si bien la presencia de la sostenibilidad en los máximos órganos de decisión de las compañías de la industria de la moda es ya generalizada en el sector, las empresas reducen algo la importancia que le dan en 2024 al cumplimiento e implementación de políticas y prácticas responsables.

En concreto, en la presente edición de *Shaking Sustainability*, la nota media que las principales empresas del sector de la moda le dan a la relevancia de este aspecto baja de 9,1 puntos sobre diez en 2023 a 8,8 puntos en la edición de este año.

También se reduce, en una proporción similar, el nivel de desempeño que las compañías de la industria de la moda creen tener en este aspecto: su autoevaluación es más severa, y baja de 8,9 puntos sobre 10 en 2023 a 8,7 puntos en la edición de 2024 del presente informe. ●

**Directivos con conocimientos y experiencia en materia de sostenibilidad son figuras cada vez más cotizadas en el mercado de fichajes**

Las empresas empeoran ligeramente su autoevaluación en términos de cumplimiento e implementación de políticas y prácticas responsables



Cumplimiento e implementación de políticas y prácticas responsables. Puntuación media sobre 10.

10

8

8,8

Relevancia para la empresa

6

4

2

0

8,7

Nivel de desempeño conseguido

---

# Operaciones

Cambio climático

EHS

Cadena de suministro

Gestión de la energía



—  
Casi la totalidad de las empresas del sector de la moda cuantifican las emisiones de alcance 1 y 2 generadas a lo largo de su cadena de valor.

Medir las emisiones de dióxido de carbono en las instalaciones de la propia compañía y en sus edificios y medios de transporte es una tarea casi superada por parte de las empresas del sector.



98%

2023: 85%

# Cuando la clave es llegar al proveedor

La descarbonización y la transparencia obligan a la compleja tarea de llegar e impactar en toda la cadena de valor.

**T**ras años de tramitación y un accidentado proceso de aprobación, el Consejo de la Unión Europea, formado por representantes de todos los estados miembro, aprobó formalmente el pasado mayo el texto de la Directiva de Debida Diligencia, que establecerá responsabilidades, así como las sanciones correspondientes, a las empresas europeas por su impacto directo e indirecto en el medioambiente y las personas. La aprobación de esta medida generará un enorme impacto en las operaciones de las compañías europeas (y aquellas de otros países que tengan en la Unión Europea un volumen relevante), pero de forma muy particular impactará en los sectores que, como la moda, tienen una cadena de valor globalizada.

Tras el veto de algunos países a la propuesta del Parlamento europeo, la norma aprobada en mayo reduce el número de empresas que deberán aplicar la Directiva de Debida Diligencia: serán las que tengan más de 1.000 empleados de media (frente a los 500 que establecía el anterior borrador) y con una facturación neta de 450 millones de euros (frente a los 150 millones de euros de la primera propuesta).

¿Cuáles son sus obligaciones a partir de la

entrada en vigor de la nueva ley (de forma progresiva según su tamaño)? Tal y como sintetiza la propia Comisión Europea, “las empresas deberán tomar las medidas adecuadas para prevenir, mitigar, poner fin o minimizar los impactos adversos que surjan para sus propias operaciones, las de sus filiales y las de sus socios comerciales en su cadena de actividades”.

Para la industria de la moda, la trazabilidad en sus operaciones es un desafío mayor que en otros sectores por la complejidad de su cadena de valor. Sin embargo, conseguir llevar a cabo esta trazabilidad no sólo resultará clave para cumplir con la Directiva de Debida Diligencia, sino también para avanzar en la descarbonización del sector (ahora que las emisiones directas están monitorizadas) y para dar respuesta a otras normativas de próxima entrada en vigor, como la de Ecodiseño para Productos Sostenibles.

## Descarbonización

En 2024, según la encuesta realizada para la elaboración de *Shaking Sustainability*, Casi la totalidad de las grandes compañías del sector, el 98%, cuantifica sus emisiones de alcance 1 y alcance 2, con un claro incremento en relación a la anterior edición el informe, cuanto esta tasa llegaba al 85%. En el alcance 3, es decir, las emisiones de alcance indirecto, también se ha dado un importante salto adelante en los últimos años: si en 2022 eran el 59% las compañías capaces de cuantificar este tipo de emisiones y en 2023 el ratio subió al 61%, en 2024 ya son el 71% las que tienen información sobre sus emisiones de alcance 3.

“Es una realidad que las empresas avanzan en la cuantificación de emisiones de alcance 3, si bien es cierto que en la mayoría de los casos esto está lejos de realizarse de forma completa, debido a la complejidad de la cadena de valor del sector, su carácter transnacional y la falta de estructuras e instrumentos que faciliten este proceso”, matiza María José Gálvez Cardona, responsable de ESG en EY. De forma en apariencia contradictoria con los avances en términos de trazabilidad, parte de las empresas del sector han ido abandonando la idea de marcar un horizonte temporal para ser neutras en emisiones de carbono. Esta práctica, que había ido al alza a medida que la sostenibilidad se introducía en la agenda del sector, es cada vez menos popular. ¿Las razones? Por un lado, se endurecen los criterios para alcanzar esta neutralidad y, por otro, se constata la dificultad de obtener una cuantificación completa de los impactos en el *tier 3* y llevar a cabo acciones para reducirlas.

En la edición de 2024 de *Shaking Sustainability* son un 69% las empresas del sec-

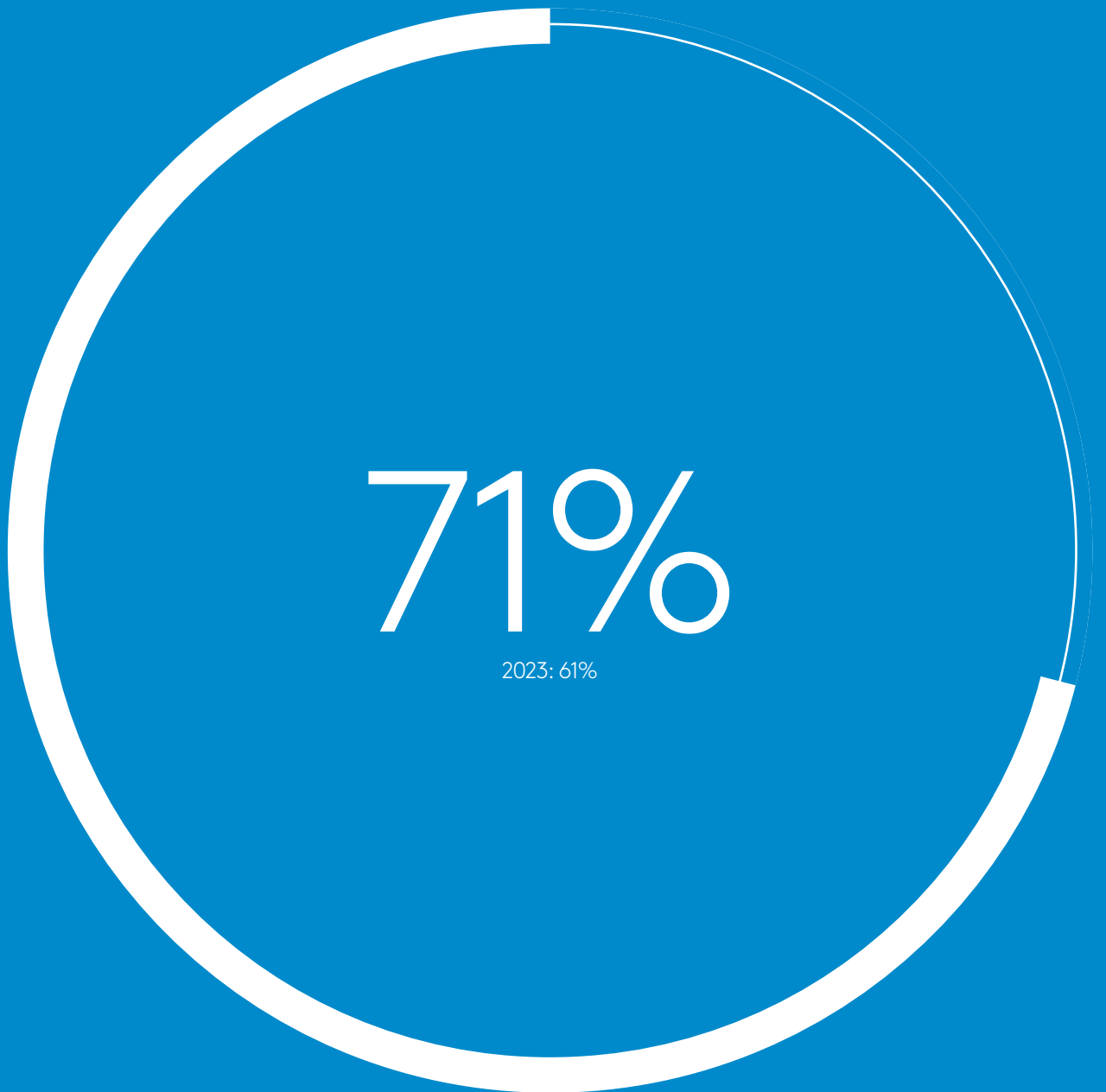
La Directiva de Debida Diligencia, aunque aprobada finalmente con un texto descafeinado, obligará a la moda a alcanzar la trazabilidad completa de su cadena de valor, algo complicado en un sector tan globalizado como este.

El impacto indirecto de las empresas de moda en términos de emisiones es un territorio mucho más complejo para el sector. El 71% de las compañías afirma cuantificar las emisiones de alcance 3, pero este ejercicio es en la mayoría de los casos incompleto. Falta tecnología y procesos para lograr una trazabilidad completa de los productos y sus emisiones y llegar tan lejos como a los cultivadores de las materias primas con las que se fabrican las prendas.



71%

2023: 61%



## Descarbonizar a los proveedores es fundamental: por ello, H&M, Bestseller, Gap y Mango se han aliado para apoyar financieramente proyectos en sus proveedores de Bangladesh

Sigue:

tor que tienen un horizonte temporal para ser neutras en emisiones, frente al 72% de 2023 y el 75% que se alcanzaba en 2022. Según Antonio Capella, socio del área de sostenibilidad de EY, “La moda es uno de los sectores pioneros en hablar de sostenibilidad y, por la presión que recibió, empezó muy pronto a hacer auditorías a sus proveedores porque el mercado se lo exigió; ahora se está viendo que quizás se había corrido demasiado con la comunicación de los objetivos sostenibles y muchas empresas habían dado a conocer hitos inalcanzables, ya que no hay ni siquiera tecnología desarrollada para poder medir y tampoco hay definiciones estandarizadas”. El informe de 2023 del Apparel Impact Institute (AII), una organización sin ánimo de lucro que agrupa a grandes productores del sector como Nike, H&M o Primark, advierte de que el sector de la moda ha conseguido reducir apenas un 5,6% de las emisiones de dióxido de carbono que prevé eliminar para antes 2030.

Según la misma entidad, el sector generó en 2021 un total de 897 millones de toneladas de dióxido de carbono, un 1,8% de las emisiones globales contempladas para ese año en el presupuesto de carbono, el total de emisiones permitidas al año para conseguir mantener la temperatura global por debajo de 1,5 grados más que en los niveles preindustriales.

Hasta el momento, muchas de las acciones que llevaban a cabo las empresas del sector iban dirigidas a reducir sus emisiones de alcance directo, es decir, todas aquellas asociadas a los procesos bajo el control directo de las marcas. Estas emisiones incluyen, por ejemplo, la iluminación de tiendas, de las oficinas o el transporte en sus vehículos propios.

Pero la mayor parte de los gases generados por la industria textil proviene de las denominadas emisiones de alcance indirecto, que hacen referencia a aquellas generadas durante el proceso de producción. Estas se originan en el momento de extracción

de las materias primas, producción de las prendas o su transporte hasta su distribución. La producción de los materiales supone un 52% de las emisiones totales del sector, seguido del 24% que provienen de la extracción de los materiales y otro 15% del procesamiento de estos, según la IAA. Inditex es una de las compañías que se ha marcado los objetivos más ambiciosos en materia de reducción de emisiones. Para 2030, el grupo prevé reducir en un 50% el total de sus emisiones, tanto las propias como las de su cadena de valor. Concretamente, la compañía quiere reducir las emisiones de alcance 1 y 2 en un 90% y hasta un 50% las de alcance 3. Para alcanzar este objetivo, Inditex ha cifrado en 2.000 millones de euros los recursos que necesitará. A cierre de 2023, la compañía ha explicado que, mientras ha conseguido reducir en un 97% sus emisiones de alcance 1 y 2, las de alcance 3 siguen en los mismos niveles de 2018, el año base de la compañía.

En 2023, Kiabi ha introducido cambios en el modo en que calcula su huella de carbono, basándose ahora en tres tipos de datos: el primero, una nueva metodología en el transporte de las prendas; el segundo, el desarrollo de un nuevo método de medición del impacto de los productos, y el tercero, el Product Environmental Footprint (PEF).

Este cambio, con el que la empresa quiere estar más alineado con el etiquetado medioambiental, ha provocado un recálculo de la huella medioambiental, dando como resultado 2,2 millones de toneladas de CO<sub>2</sub> en 2022. En 2023, según la empresa, la huella de Kiabi muestra una reducción del 6% respecto a 2022, con un total de 2,1 millones de toneladas de CO<sub>2</sub>, como consecuencia de una reducción del unidades compradas y producidas y el cambio en el *mix* de materias primas.

Camper sí mantiene su horizonte para ser neutro en emisiones, pero con un plazo de décadas para conseguirlo. La compañía

La mayor parte de los gases generados por la industria de la moda procede de las emisiones de alcance indirecto: sólo la producción de los materiales supone un 52% de las emisiones.

española de calzado asegura que en 2020 logró la neutralidad de carbono en el tier 1 y 2 y, de acuerdo con los compromisos Science Based Targets Initiative (SBTi), la compañía quiere conseguir emisiones de gases de efecto invernadero cero para 2050. En la moda y el equipamiento deportivo, la alemana Adidas también fija el horizonte en 2050 para alcanzar la neutralidad climática a lo largo de toda su cadena de suministro, después de haber logrado en 2025 una reducción del 15% por producto de las emisiones medidas por el Greenhouse Gas Protocol (GHG), y que esta reducción haya alcanzado el 30% en 2030, siempre en comparación con 2017.

### Llegar al proveedor

Llegar al proveedor es esencial para que el sistema global de la moda reduzca sus emisiones. Con esta vocación, cuatro gigantes de la industria internacional de la moda acaban de poner en marcha un proyecto en Bangladesh que tiene como objetivo reducir sus emisiones. Bestseller, H&M, Gap y Mango han alcanzado un acuerdo para, bajo el amparo del Fashion Pact, dar garantías bancarias a sus proveedores comunes en Bangladesh para financiar proyectos de eficiencia energética.

El proyecto, llamado Future Supplier Initiative (FSI) e impulsado por Paul Polman (copresidente del Fashion Pact), tiene como objetivo desarrollar y financiar proyectos que permitan a las fábricas e, indirectamente, a las marcas que fabrican en ellas, reducir sus emisiones a partir de la eficiencia energética.

Otro capítulo clave está en el transporte. A finales de 2021, la organización no gubernamental The Aspen Institute impulsó una alianza denominada Cargo Owners for Zero Emission Vessels (Cozev) que unió a un grupo de empresas, muchas de ellas de moda (Brooks Running, Inditex, Patagonia o Tchibo), para transportar mercancías sólo en barcos que utilicen combustibles sin emisiones de carbono para 2040. Esta entidad ha concluido en 2024 su primera licitación para el transporte marítimo que logra al menos una reducción del 90% en la emisión de gases de efecto invernadero. Una docena de empresas, la mayoría de moda, han participado en este proyecto.

### Trazabilidad completa

Transparencia ligada a los proveedores es otro aspecto crítico para las empresas en torno a sus operaciones, y los avances no son rápidos. En la presente edición del informe se estanca en el 55% la tasa de compañías del sector de la moda que publica su lista de proveedores, mientras que sólo

el 9% ofrecen a sus clientes la posibilidad de realizar una trazabilidad completa de sus productos.

Realizar la trazabilidad completa de las prendas es una tarea sumamente complicada porque, en puridad, habría que llegar hasta los agricultores que cultivan las materias primas. No obstante, la legislación presiona también en este sentido al sector. El pasado abril, los representantes del Parlamento europeo aprobaron el texto que legislará parte de los requisitos de sostenibilidad incluidos en la norma sobre ecodiseño para productos sostenibles, que prevé la obligatoriedad de ofrecer a los consumidores el llamado pasaporte digital de producto. Este instrumento digital deberá contener información “precisa y actualizada” sobre la historia del producto. Desde hace años un número creciente de compañías han avanzado en materia de transparencia publicando su lista de proveedores, que generalmente incluyen una relación de las fábricas de confección con las que trabajan. Operadores como H&M, Primark, Adidas, Asos, Zalando, Nike o Levi Strauss son algunos de los que anualmente actualizan esta lista. En España, la primera gran compañía del sector en hacerlo fue Mango. Aunque inicialmente la empresa daba a conocer esta lista organizando los proveedores en tier 1, tier 2 y tier 3, en 2023 la relación de suministradores del grupo ha dejado de tener estas categorías. •



**Las empresas avanzan en cuantificación de emisiones de alcance 3, pero en la mayoría de los casos está lejos de hacerse de forma completa por la complejidad de su cadena de valor**

**María José Gálvez Cardona**  
Responsable de ESG en EY

---

¿El consumidor puede conocer la trazabilidad completa de sus productos? Esta posibilidad está todavía lejos en el sector: sólo una de cada diez empresas ofrece esta opción a sus clientes.



9%

Más de la mitad de las grandes empresas del sector de la moda hacen pública su lista de proveedores (fundamentalmente, las fábricas en las que confeccionan sus prendas), pero su evolución se ha estancado en el último año. En la presente edición de *Shaking Sustainability*, son el 55% (igual que en 2023) las empresas que hacen pública esta información. El ratio es mucho menos elevado entre aquellas que afirman que los consumidores pueden hacer una trazabilidad completa de sus productos: sólo alcanza el 9% del total de las compañías.



55%

2023: 55%

---

# Personas

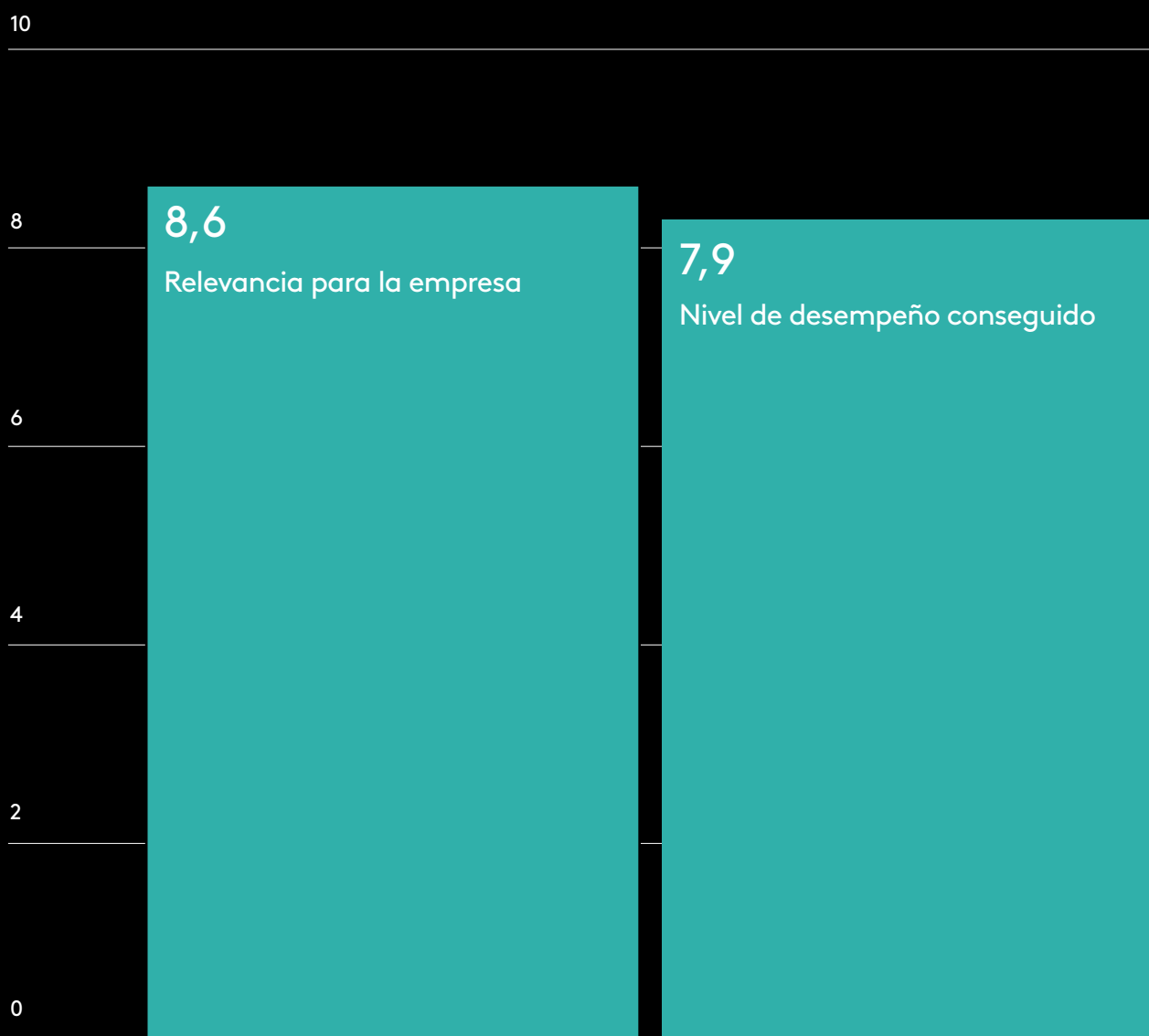
Auditorías de debida diligencia

Supervisión sindical

Igualdad, diversidad y equidad



La diversidad y la inclusión cobra cada vez más importancia para las empresas. Sin embargo, todavía queda camino por recorrer: la nota media que se dan las compañías es inferior a la relevancia que estos aspectos tienen en su desempeño.



# Nuevos (y viejos) objetivos para acercarse a las personas

Los derechos humanos en la cadena de suministro se desarrollan y ganan importancia aspectos como la diversidad, la equidad y la inclusión.

Los derechos de las personas en el ámbito de la producción pero también en los centros de decisión juegan un papel cada vez más relevante para las empresas, aunque queda aún camino por recorrer.

Los derechos de las personas en toda la cadena de valor de la industria de la moda tienen cada vez más derivadas y más foco por parte de las compañías. Equidad y diversidad en los órganos de decisión, y protección de las condiciones de vida y de trabajo en toda la cadena de valor, son los objetivos que marcan hoy nuevas normativas y las exigentes demandas de la sociedad hacia las empresas. Y los resultados son, todavía, mejorables.

La implicación de sindicatos independientes para supervisar los sistemas de protección de salud, seguridad y bienestar laboral en la cadena de valor de las empresas es uno de los instrumentos más potentes del sector para avanzar en esta línea. Sin embargo, sólo un puñado de compañías internacionales del sector (la mayoría, españolas) cuentan con un acuerdo marco con sindicatos globales como IndustriAll en este sentido.

En la edición de 2024 de Shaking Sustainability, llega al 62% el ratio de empresas que asegura tener un control sindical independiente para velar por los derechos de los trabajadores en la cadena de valor. El ratio sube dos puntos frente al año anterior, aunque el salto es mucho más sus-

tancial frente a 2022, cuando sólo el 50% del sector había alcanzado una alianza de este tipo.

Pese a ello, se mantiene en el 94% el ratio de compañías internacionales de la industria de la moda que cuenta al menos con un proceso de debida diligencia o auditoría para evaluar estas cuestiones en su cadena de suministro.

Tras los avances en derechos humanos y seguridad de los trabajadores en países como Bangladesh y Pakistán, en 2024 se ha dado un paso adelante en otro mercado tan relevante para el aprovisionamiento de moda como es Camboya. En 2024, un grupo de casi treinta empresas del sector han llegado a un acuerdo con el sindicato global IndustriAll para impulsar las negociaciones colectivas de los salarios en las fábricas textiles del país.

Bajo el nombre Acción, Colaboración y Transformación (ACT), el acuerdo tiene el objetivo de asegurar un “salario mínimo vital” a los trabajadores, entre otras demandas. El texto prevé garantizar que las empresas de moda asuman ciertas garantías de compras responsables, en términos de volumen de prendas o temporales, por ejemplo, para impulsar que los proveedores se comprometan a cumplir con los salarios mínimos.

Este tipo de acuerdos ya están presentes en otros países como Turquía o Bangladesh. En este último país, por ejemplo, cada vez son más las compañías que se unen al International Accord for Health and Safety (más conocido como Accord), que nace del antiguo Accord on Fire and Building Safety (firmado tras la catástrofe del Rana Plaza) y que posteriormente se extendió a Bangladesh.

La preocupación de las empresas respecto a las condiciones de su cadena de valor queda patente de casos como el de Myanmar. En enero de 2024 se han cumplido tres años del golpe de estado en Myanmar, la antigua Birmania, donde una junta militar gobierna el país. Desde 2023, la lista de proveedores europeos que importan productos textiles del país ha ido reduciéndose ante las presiones internacionales, lo que ha provocado la desaceleración del sector manufacturero.

## Diversidad e inclusión

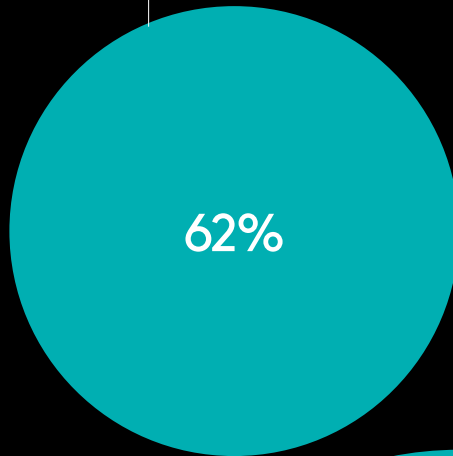
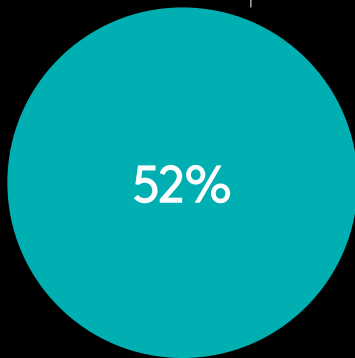
Aunque las estrategias ASG han llegado de forma generalizada a los consejos de administración de las compañías, son sólo tres de cada cuatro (el 74%) las que han llevado al máximo órgano de decisión sus políticas de derechos humanos. Las políticas de igualdad, en cambio, están mucho más extendidas: el 96% ha aprobado una política de igualdad a través de su consejo. Los conceptos diversidad, equidad e inclusión están cada vez más presentes en el vo-

La supervisión sindical de aspectos laborales en la cadena de aprovisionamiento del sector pasa del 50% de las compañías en 2022 al 60% en 2023 y el 62% en la presente edición de *Shaking Sustainability*.

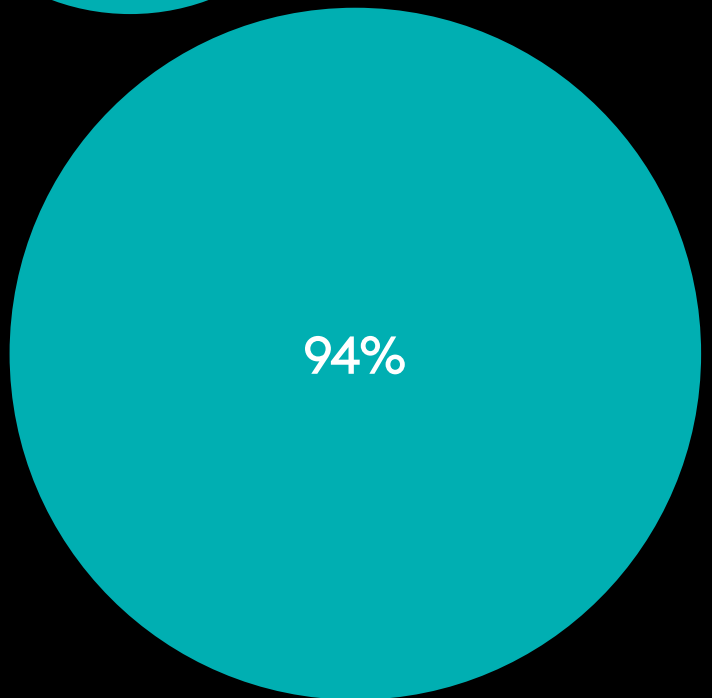
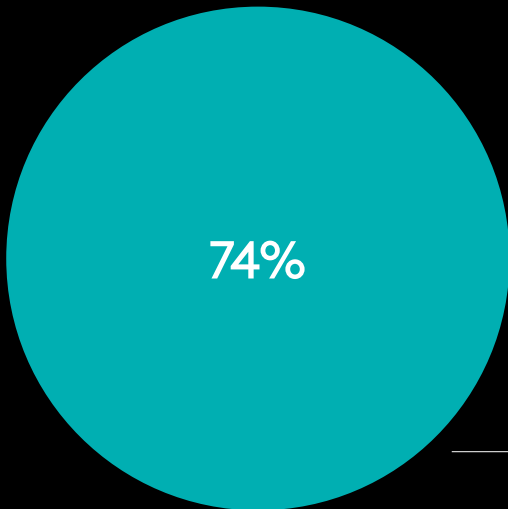
## Igualdad entre hombres y mujeres y protección de los derechos humanos en la cadena de suministro son tratados por los consejos de administración de la mayor parte de las empresas del sector.

Son las empresas con supervisión sindical independiente en sus sistemas de protección en cuestionales laborales en su cadena de suministro.

Empresas que impulsan políticas activas de empoderamiento de la mujer, con cuotas mínimas.



Es el porcentaje de empresas con un proceso de debida diligencia o auditoría para evaluar cuestiones laborales en su cadena de suministro.



Empresas con una política de derechos humanos formalmente aprobada por el consejo de administración.





---

Las compañías estadounidenses tienen un mayor grado de desarrollo en materia de diversidad, equidad e inclusión, si bien las europeas avanzan al calor de sus planes de expansión en el mayor mercado de la moda.



# Integramos la diversidad y la inclusión en todos nuestros principios directrices, pero nos focalizamos especialmente en el lugar de trabajo

**Nuria Ramírez**

Directora de sostenibilidad de H&M en España y Portugal

La diversidad y la inclusión han vivido su máximo apogeo durante los últimos años, alentados por movimientos como el Metoo o el BlackLivesMatter, especialmente en países como Estados Unidos.

cabulario de las empresas, traspasando las fronteras de los departamentos de recursos humanos. Este movimiento, cuyo origen está en Estados Unidos en los años sesenta (con la introducción de las primeras leyes de igualdad laboral), ha vivido su máximo apogeo en los últimos años, alentado por movimientos como el Metoo o el BlackLivesMatter, que denuncian injusticias sociales, especialmente en Estados Unidos. Las grandes compañías de la industria de la moda llevan años hablando de diversidad e inclusión, pero ha sido con las memorias de 2023 cuando más foco se ha puesto en ello. Nuria Ramírez, directora de sostenibilidad de H&M en España y Portugal, señala que la compañía integra la inclusión y la diversidad “Nuestro propósito es crear un lugar de trabajo inclusivo, integrando la inclusión y la diversidad en todos nuestros principios y directrices de RRHH”. Con un país con evidentes problemas raciales como mercado local, las empresas estadounidenses llevan la delantera, pero cada vez más grupos con vocación y negocio global están acelerando. La estadounidense Gap tiene objetivos concretos en términos de diversidad e inclusión. En su informe de ASG, la compañía señala que tiene como objetivo para

2025 (respecto a 2020) la representación de empleados negros y latinos en todos los niveles en la sede central del grupo, así como incrementar un 50% la presencia de empleados negros entre los responsables de tienda en Estados Unidos. La compañía también ofrece información sobre la distribución por características étnicas, diferenciando entre personal de sede central, directores de tienda, empleados de tienda y centros de distribución, así como por cuestiones de género.

Nike es una de las compañías que ofrece información más estructurada y detallada sobre sus prioridades y sus objetivos en términos de diversidad, equidad e inclusión. La empresa tiene como objetivo que el 50% de los empleados de central y el 40% de las posiciones de liderazgo sean mujeres, que el 30% de los puestos de dirección en EEUU estén ocupado por minorías raciales y étnicas o completar una inversión de 10 millones de dólares en universidades históricamente negras o instituciones que sirvan a hispanos.

La memoria de 2023 es la primera ocasión en que Inditex menciona la figura del chief diversity officer y en este documento la compañía incorpora mucho más detalle que en anteriores años. En igualdad de género, por ejemplo, la empresa aporta datos de personal divididos entre hombres, mujeres, no binario y otros. En cuanto a inclusión socioétnica, la compañía aporta datos del personal de Estados Unidos y Sudáfrica repartidos entre grupos étnicos o raciales.

Integrado dentro del equipo de Cultura y Valores (que abarca tanto el ámbito de diversidad e inclusión como de sostenibilidad desde una perspectiva de personas), el departamento de diversidad e inclusión está liderado por una posición de chief diversity officer, ocupada por Mireia Gimeno, que coordina un equipo internacional de diversidad e inclusión en varias áreas geográficas.

Todas las empresas ofrecen datos y destacan especialmente su apuesta por el impulso del talento femenino. Sin embargo, los datos muestran un largo camino. En Inditex, el 75% de las trabajadoras son mujeres; en Mango, el 77%; en Tendam, el 86%. Las cuotas se repiten en todas las grandes empresas del sector, también en el extranjero: en H&M es del 75%; en LVMH, el 71%; en L'Oréal, del 68%. Sin embargo, a medida que se escala en la pirámide jerárquica, las mujeres van poco a poco desapareciendo.

El primer informe publicado sobre la diversidad en la industria de la moda bri-



## En su memoria correspondiente al ejercicio 2023, Inditex menciona por primera vez la figura del 'chief diversity officer' e incorpora datos sobre diversidad de género y socioétnica

tánica, elaborado por el British Fashion Council (BFC) y dado a conocer este mismo año, muestra que las personas racializadas representan tan solo un 9% de los puestos ejecutivos y un 11% de los puestos directivos de las empresas del sector. Las mujeres, por su parte, ocupan un 39% y 24% de los roles ejecutivos y directivos, respectivamente.

Los cambios legislativos presionan en diferentes direcciones. Por un lado, el pasado abril el Parlamento europeo aprobó la normativa contra el trabajo forzoso, que veta la entrada en el mercado único productos fabricados con mano de obra forzada. Por otro, la igualdad en los órganos de di-

rección de las empresas está en el foco de Gobierno como el español. En marzo, el Ejecutivo aprobó la tramitación de una ley de representación paritaria en los centros de decisión tanto en los consejos de administración de las grandes empresas como en los colegios profesionales. La norma obliga a una presencia de mujeres de al menos el 40% en los consejos de las empresas cotizadas o entidades de interés público con más de 250 trabajadores y 50 millones de euros de facturación anual. Los avances pueden producirse también en 2024: el Ministerio de Trabajo busca un acuerdo con sindicatos y patronales sobre las medidas a adoptar para lograr un entorno laboral más igualitario para las personas Lgtbi. ●

---

El British Fashion Council (BFC) ha dado a conocer en 2024 un informe que destaca que las personas racializadas representan tan solo un 9% de los puestos ejecutivos y un 11% de los puestos directivos de las empresas del sector.

---

# Comunicación y márketing

La sostenibilidad en la comunicación  
Atributo de marca



—  
Son las empresas que realizan  
campañas de sensibilización en  
sostenibilidad, nueve puntos  
menos que en 2022.

El silencio se ha  
instalado en la  
moda en torno a  
la sostenibilidad:  
tras las acusaciones  
de *greenwashing*  
llegadas de todas  
partes, se redujo  
incluso el ratio de  
compañías que  
intentan sensibilizar  
al consumidor.



61%

2023: 63%

# Silencio en la sala: del 'greenwashing' al 'greenhushing'

Cae dramáticamente el número de empresas que comunica sostenibilidad a la espera de la legislación.

**D**el verde al transparente, de las proclamas sostenibles al silencio absoluto, de poner etiquetas a arrancarlas, de las palabras como herramienta de ataque al silencio como fórmula de defensa. En sólo unos años, el sector de la moda ha cambiado totalmente su estrategia en torno a la comunicación vinculada a la sostenibilidad, en un movimiento que ha llevado a que el ASG esté mucho más presente en los órganos de decisión y, paradójicamente, totalmente ausente en la comunicación de las compañías.

El punto de partida de este giro está en el aumento de las acusaciones de *greenwashing* en torno a la moda que se dan en todo el mundo, mientras el sector espera que la Unión Europea ponga orden y establezca nuevas normas de juego (claras) con las que moverse.

El Consejo de la Unión Europea aprobó en febrero con carácter definitivo la Directiva sobre el empoderamiento a los consumidores. El texto, que regula a escala europea asuntos relacionados con comunicación de sostenibilidad, tiene el objetivo de otorgar a los consumidores mayor claridad de que, si algo se vende como verde, es realmente verde.

La Unión Europea dio luz verde en febrero a la Directiva sobre empoderamiento del consumidor, que regulará, entre otros aspectos, qué y cómo se comunica.

La nueva directiva cambia el uso de las etiquetas a escala europea y sólo se aceptarán las etiquetas reconocidas por un sistema de verificación oficial a través de análisis independientes y basados en evidencias científicas reconocidas. Se prohíbe la creación de nuevas etiquetas de sostenibilidad y la realización de declaraciones que utilicen una puntuación agregada del impacto medioambiental.

Eduardo Verdún, socio responsable del Grupo de Imposición Indirecta de EY Abogados, hace un paralelismo entre la situación actual del negocio de la moda con lo ocurrido anteriormente en alimentación. “Ha pasado anteriormente en algunos sectores como el de la alimentación. Ha habido criterios diversos para etiquetar los productos saludables y la legislación ha tenido que intervenir. Y es lo que probablemente va a pasar en la moda.”, afirma.

## Greenwashing y crisis en la certificación

En el último año, los ejemplos de críticas por *greenwashing* se han sucedido y los primeros desenlaces de acusaciones pasadas han llegado. El pasado febrero, por ejemplo, el gigante alemán Zalando se comprometió a dejar de utilizar el término “sostenible” u otros similares y a eliminar todos los iconos medioambientales (como una hoja o un árbol) que aparecían junto a sus productos, tras dos años de investigación por parte de la Comisión Europea. Zalando se ha comprometido también a proporcionar información “clara y específica” sobre los estándares del producto.

También Asos, Boohoo y George han acatado el dictamen del regulador. En este caso, las tres empresas formalizaron el pasado marzo un acuerdo con la Competition & Markets Authority del Gobierno británico en el que se comprometen a utilizar declaraciones precisas y claras en referencia a la sostenibilidad, evitando iconos, logotipos y palabras que puedan llevar a confusión.

En Canadá, la Oficina de Competencia del país abrió el pasado mayo una investigación contra Lululemon tras una denuncia presentada por la ONG Stand Earth por el uso que la empresa de moda deportiva hace del eslogan *Be Planet*.

Otras demandas, en cambio, se han desestimado. En Estados Unidos, el pasado

**Zalando acaba de firmar el compromiso con la Comisión Europea de comunicar de forma “clara y específica” tras dos años de investigación**



---

¿La sostenibilidad es diferencial?  
Cae el ratio de compañías que  
opinan que es un atributo de marca  
de alto impacto para su desarrollo  
actual y futuro.



82%

2023: 86%

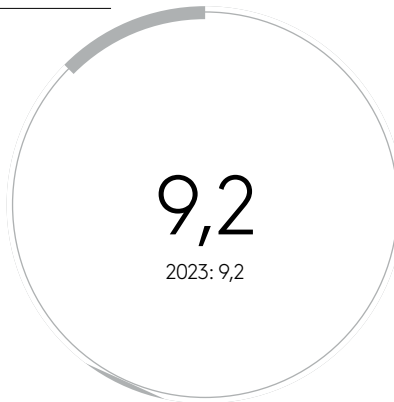
La sostenibilidad no sólo ha desaparecido de las campañas de comunicación de las marcas de moda, si no que lo ha hecho aún más drásticamente de los puntos de venta. En 2024 sólo el 41% de las compañías dan una notoriedad importante en sus tiendas a los atributos sostenibles de sus productos, frente al 57% que lo hacían en 2022. En Europa, una nueva legislación incluso lo prohíbe: hasta que no haya estándares claros para acreditar la sostenibilidad, las marcas han preferido el silencio.



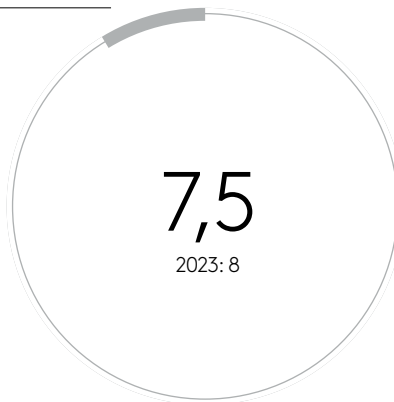
41%

2023: 47%

Es la relevancia que las empresas dan al márketing responsable y al etiquetado de producto.



Es en cambio la nota sobre diez que estas empresas dan al grado de desarrollo alcanzada en este aspecto.



Sigue:

diciembre se retiró una demanda colectiva que se había presentado en 2022 en un tribunal de Nueva York contra H&M por declaraciones “falsas y engañosas” en referencia al impacto ambiental de sus productos. La demanda hacía referencia a productos de la Conscious Collection, la etiqueta con la que H&M identificaba sus productos más sostenibles y que fue retirada en 2022, tal y como hicieron otras empresas como Inditex o Mango.

Pero la desconfianza o el riesgo de engaño no está sólo en las afirmaciones de las marcas, sino también en los certificados. En un mundo en que las certificaciones sirven para comprobar y dar veracidad, la industria de la moda está viendo cómo algunos de sus estándares se resienten al ser puestos en duda.

En 2024, la antigua Sustainable Apparel Coalition (SAC), responsable del índice Higg, ha comenzado una campaña de *rebranding* cambiando su nombre a Cascale tras ser acusada de malas prácticas. En 2021, la antigua SAC puso en pausa el índice Higg después de que las autoridades de consumo de Noruega y Países Bajos denunciasen un uso “falso y engañoso y, por lo tanto, ilegal” del índice en campañas de márketing.

La mayor polémica del año en el ámbito de los certificados ha estado protagonizada por Better Cotton, a quien Inditex ha pedido más información sobre su trazabilidad.

La mayor polémica en el último año en el ámbito de los certificados ha estado protagonizada por Better Cotton. En abril, Inditex envió una carta a la empresa de certificación de algodón con características sostenibles solicitándole información sobre la “trazabilidad” de su producto. Esta reclamación se produjo después de que la ONG Earthsight publicase un informe en el que denunciaba prácticas ilegales por parte de dos productores brasileños de algodón con estándar Better Cotton en fincas ubicadas en el Estado de Bahía de Brasil. Better Cotton se ha comprometido a elevar sus requisitos de certificación en las granjas con las que opera.

**Nueva perspectiva**

Con todo este mar de fondo a percepción de las empresas en torno a la comunicación de la sostenibilidad ha cambiado de forma sustancial. Por ejemplo, las empresas que afirman que la sostenibilidad de sus productos tiene una notoriedad relevante en los puntos de venta ha bajado dramáticamente, del 57% de 2022 al 47% en 2023 y, de nuevo, al 41% en 2024. Pero también se ha reducido con fuerza la tasa de compañías que realizan campañas de sensibilización en torno a la sostenibilidad: del 70% en 2022 al 63% en 2023 y el 61% en 2024. La realidad es que las grandes compañías de todo el mundo son hoy más críticas consigo mismas en términos de comunicación y márketing en torno a la sostenibilidad. Hablan menos porque perciben, en muchos casos, que no tienen la confianza del consumidor y, sobre todo, porque esperan una legislación que pueda igualar el campo de juego con una terminología común. El consumidor ha actuado por ahora con indiferencia ante este cambio de escenario en la comunicación de la sostenibilidad en la industria de la moda. Ignacio Sierra, director general corporativo del grupo español Tendam, señala que ahora mismo la sostenibilidad como atributo de marca “está en un plano de mayor relevancia para las compañías que para los clientes, pero acabará teniendo trascendencia para los clientes”.

La opinión generalizada del sector avanza

**Las grandes compañías de todo el mundo hablan menos de sostenibilidad porque esperan una legislación que iguale el campo de juego**



**No visualizo una compañía que no incorpore la sostenibilidad en su negocio. El reto no es contarlo, sino hacerlo: si lo hago porque está en mi ADN, contarlo será más fácil**

**David Samu**

Socio responsable de la práctica de estrategia y operaciones en España de EY-Parthenon

con esta misma línea. Por ejemplo baja de nuevo la tasa de compañías que consideran que la sostenibilidad es un atributo de marca de alto impacto para su desarrollo actual y futuro: pasó del 94% en 2022 al 86% en 2023 y al 82% en 2024.

Esto no impide que se mantenga la alta nota media que el sector le da al marketing responsable y el etiquetado de producto en un elevado 9,2 sobre 10, pero en cambio baja la autocalificación que las empresas le dan a su desempeño en este ámbito: la nota media baja de un 8 sobre diez a un 7,5.

“Desde el punto de vista del consumidor, en los últimos dos años hemos visualizado que en un entorno de mayor incertidumbre la sostenibilidad continúa siendo un factor relevante, pero pierde peso en sus decisiones”, explica David Samu, respon-

sable de la práctica de estrategia y operaciones en España de EY-Parthenon. En paralelo, desde el punto de vista de las empresas, a juicio de Samu se abre un hueco entre aquellas que tienen la sostenibilidad en su estrategia y aquellas que cambian su operativa por un imperativo legal.

“Ahora todo el mundo habla de ASG y eso introduce presión a los que ya hablaban sobre ello, con un consumidor que, además, está más concienciado: el listón de la diferenciación con sostenibilidad cada vez está más alto”, reflexiona.

“No visualizo una compañía que quiera ser competitiva que no incorpore la sostenibilidad en su estrategia de negocio, no sólo por la regulación -desarrolla-; el reto no es contarlo, sino hacerlo: si lo hago porque lo tengo en el ADN, contarlo será más fácil”. ●

---

La sostenibilidad como atributo de marca pierde fuerza en un contexto incierto: el número de empresas que así lo consideran pasó del 94% al 85% entre 2022 y 2023, y en 2024 se sitúa en el 82%

---

# Tecnología

Innovación sostenible

Colaboración para el desarrollo

Nuevos materiales



—  
El reto de la sostenibilidad está impulsando la colaboración entre compañías en torno a la innovación: alianzas, compras conjuntas y entrada en *start ups* están a la orden del día del sector.

Las empresas que colaboran con alguna entidad científica o académica para el desarrollo de nuevas tecnologías e innovaciones orientadas a la sostenibilidad ha pasado del 61% en 2023 al 64% en 2024.



64%

2023: 61%

# IA, 'blockchain', 'next gen' y otras palabrejas en busca del ASG

La colaboración entre grandes y pequeños se ha convertido en una apuesta clara de la industria de la moda.

**M**ucho por inventar. La industria internacional de la moda está tomando conciencia de que mucho de lo que necesita para hacer un cambio radical hacia modelos más sostenibles todavía está por inventar y proliferan las iniciativas en todo el mundo en esta dirección. Nuevas fibras, nuevos procesos, sistemas e instrumentos de reciclaje y tecnologías digitales para mejorar las operaciones desde el punto de vista de la sostenibilidad son algunos de los aspectos en los que el sector está poniendo el foco, a menudo de la mano de otros operadores, entidades científicas y el ecosistema de *start ups*.

El aspecto positivo en torno a la tecnología es que, por un lado, aumenta la percepción de las compañías sobre su importancia y, por otro, mejora la confianza de las empresas respecto a los pasos dados en términos de innovación y tecnología. En primer lugar, sube a 8,2 puntos sobre 10 la nota media que las empresas le dan a la relevancia que tiene para ellas la innovación tecnológica, y en segundo término se eleva de un 7,6 a un 8,3 la nota que se otorgan en el nivel de desempeño alcanzado en este ámbito.

Tras este impulso está la apuesta crecien-

te de las empresas por incorporar nuevas tecnologías e innovaciones sostenibles en la manufactura del producto. En 2024 se sitúa en el 86% el ratio de compañías que afirman haber dado este paso en el último año, un punto más que en 2023 y diez puntos más que en 2022.

Además, se incrementa, del 61% al 64%, el ratio de empresas que colaboran con alguna entidad científica o académica para el desarrollo de nuevas tecnologías o innovaciones orientadas a la sostenibilidad. Todavía más significativa es la apuesta de buena parte de las compañías del sector por la colaboración con *start ups* innovadoras, especializadas por ejemplo en el desarrollo de fibras de nueva generación o en la optimización del complejo sistema de reciclaje de productos textiles. En este último aspecto ya son el 72% las empresas que han realizado inversiones en empresas de reciclaje, un punto más que en la anterior edición de *Shaking Sustainability*.

## 'Next gen' y escala

Las llamadas fibras *next gen* llevan años atrayendo la atención de las grandes empresas internacionales de la industria de la moda y, en muchos casos, también inversiones directas o compromisos de compra que se convierten en críticos para la generación de economías de escala. El objetivo: lograr un volumen suficiente para que el desarrollo de estas fibras (cuya producción debe generar menos emisiones para ser atractivas) llegue a tener unos costes competitivos.

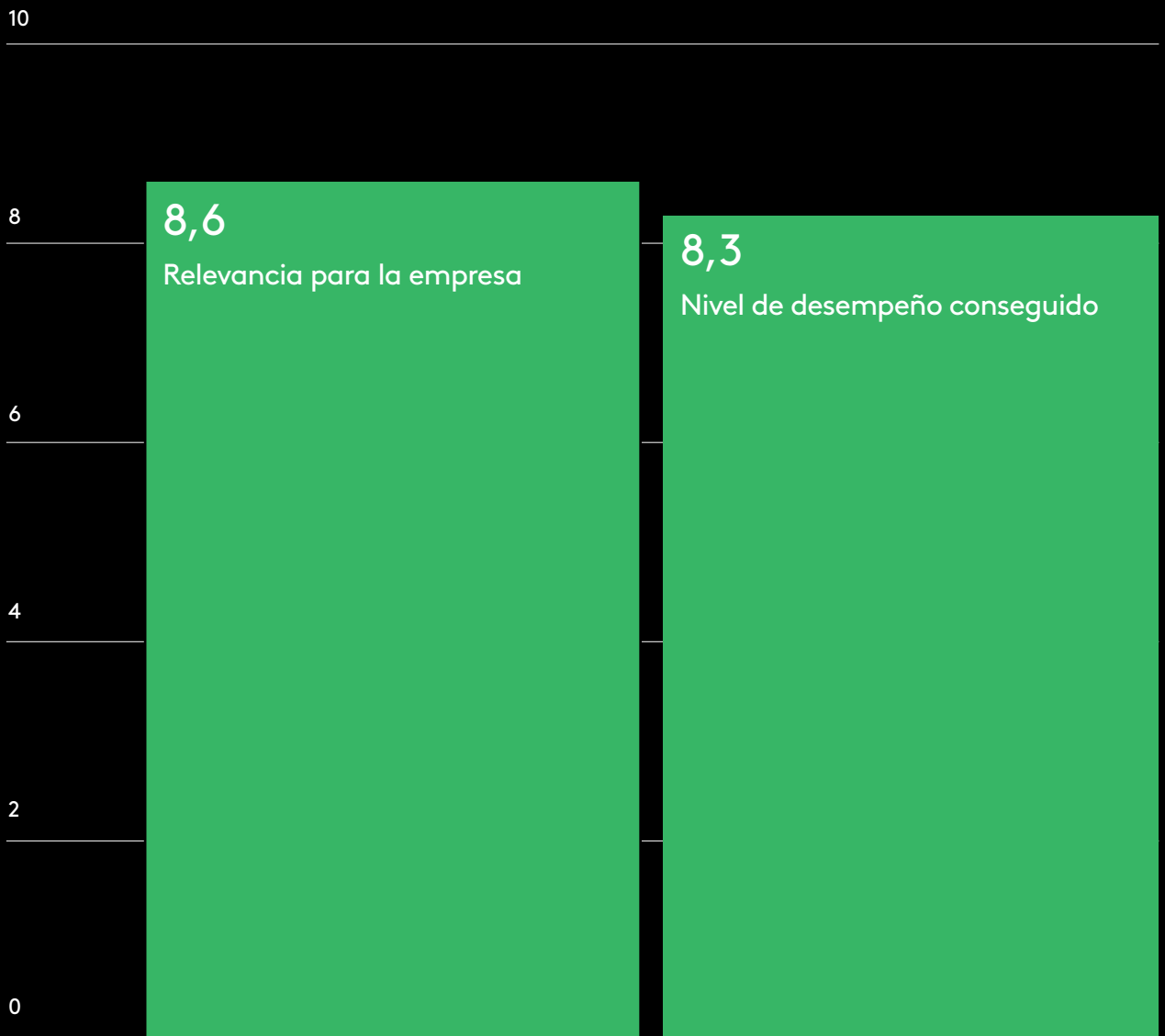
Actualmente, las fibras de origen vegetal, que incluyen algodón, yute, cáñamo o lino, entre otras, copan el 27% de la producción mundial. La fibra más producida es, sin embargo, el poliéster, que copa el 54% del mercado global de fibras. Las fibras de nueva generación tienen una posición residual, pero la inversión mundial en su desarrollo ha pasado de 457 millones de dólares en 2022 a 500 millones de dólares en 2023, según datos de Material Innovation Initiative.

El campo de los nuevos materiales (que permitirán a las empresas reducir su huella ambiental cambiando su *mix* de materias primas) es uno en los que más está avanzando el gigante Inditex. El grupo gallego tiene tres líneas de trabajo: la primera, la toma de participaciones en empresas; la segunda, el desarrollo de proyectos conjuntos o, incluso, la creación de joint ventures (empresas conjuntas), y la tercera, los compromisos de compra con las empresas de desarrollo de nuevos materiales.

En la primera línea, la empresa se encuentra en busca de nuevas inversiones en compañías de desarrollo de fibras de nueva generación, tras haber tomado en 2024 una participación del 11% en el capital de

Aumenta a más de ocho puntos sobre diez la importancia que las empresas le dan a la tecnología como vector sostenible y también se eleva la puntuación que las compañías se dan sobre su propio desempeño en este sentido.

—  
La tecnología gana importancia para las empresas, que también mejoran la percepción sobre el grado de desarrollo logrado en materia de innovación orientada a una mayor sostenibilidad.



De la mano del grupo industrial Basf, Inditex ha lanzado al mercado en 2024 Zara Loopamid, una poliamida sintética fabricada íntegramente a partir de residuos textiles.

Infinited Fiber en el marco de una ronda de financiación de 40 millones de euros.

En el segundo caso, la compañía está colaborando con pequeñas empresas, pero también con gigantes industriales como Basf. De la mano de la empresa química, Inditex ha lanzado en 2024 Zara Loopamid, un tipo de poliamida sintética fabricada en su totalidad a partir de residuos textiles. En el tercer caso, el grupo cuenta con acuerdos con diferentes empresas, como el que firmó con la estadounidense Ambercycle a finales de 2023 para comprar al menos 70 millones de euros de su poliéster reciclado en tres años.

Con estos proyectos, que también desarrollan otros gigantes de la industria como H&M, los grandes grupos buscan asegurar su aprovisionamiento y promover la escala entre los desarrolladores de nuevos materiales. Si las fibras *next gen* ganan tamaño, podrán tener viabilidad. La quiebra a principios de enero de la sueca Renewcell fue un toque de atención para el sector, que vio como uno de los estándares de las fibras de nueva generación entraba en los juzgados por falta de financiación.

Uno de los inversores de Renewcell había sido, de hecho, H&M. El gigante sueco invirtió 2.100 millones de coronas suecas (181,5 millones de euros) únicamente en 2023 en impulsar el uso de materiales reciclados y sostenibles (en la fase de comercialización y ampliación) y en la descarbonización de su producción, según se desprende de la Declaración de Sostenibilidad de la compañía. Una de sus últimas apuestas ha sido Syre, en la que ha comprometido una inversión de 600 millones de dólares para garantizarse el acceso al poliéster de residuos textiles reciclados que produce la compañía.

En 2024, Kering ha apoyado a la *start up* italiana Sqim en su primera ronda de financiación. La empresa, también conocida como Mogu y especializada en fibras producidas a partir de micelio (procedente de raíces de hongos), ha recibido capital del grupo de lujo francés, a través de Kering Ventures, su brazo de capital riesgo.

No sólo los grupos de gran tamaño están apostando por la inversión y la colaboración para avanzar en el desarrollo de nuevos materiales. En España, cuatro referentes de la industria textil se han aliado para crear The Post Fiber, que prevé alcanzar una capacidad de reciclaje de entre 35 millones y 50 millones de prendas en 2029 para abastecer de residuo textil a otros recicladores y para desarrollar su propia fibra. El capital de The Post Fiber se divide a partes iguales entre Textil Santanderina,

Textil Santanderina, ModaRe-, Margasa y Hallotex, cuatro referentes de la industria textil, se han aliado para poner en marcha la empresa de reciclaje The Post Fiber.

ModaRe-, Hallotex y Margasa.

En nuevos modelos, las alianzas también han comenzado a llegar. La fundación Ellen MacArthur anunció en mayo la unión de ocho marcas para investigar en la escalabilidad de los modelos circulares, alejándose del modelo lineal de producción constante. The Fashion Remodel, nombre que recibe el grupo de trabajo, está formado por Arc'teryx, Arket, Cos, H&M, Primark, Reformation, Weekday y Zalando.


La innovación no está sólo, no obstante, en las materias primas ni en el reciclaje, sino que el sector genera oportunidades en diferentes ámbitos para nuevos desarrollos tecnológicos. También en el ámbito industrial, pero con una óptica totalmente distinta, está la puesta en marcha en España de Tintoremus, proyecto impulsado por Clemente Cebrián, fundador de El Ganso, y la propia compañía española de moda masculina. La empresa española de tintes naturales ha captado 400.000 euros en una primera ronda de financiación con inversores privados para investigación y desarrollo. Tras haber comenzado con la plantación de índigo en 2023, Tintoremus tiene ahora una hoja de ruta que pasa por aumentar su volumen de producción, el lanzamiento de una marca propia de denim, y comercializar una cartera de color más amplia.

## IA y otras tecnologías

Con la presión de la transparencia y de conocer cada vez más todo el ciclo productivo de la moda y comunicarse con todos los proveedores, la moda está buscando aliados tecnológicos. De ahí que se cree en el sector un amplio abanico de oportunidades para empresas que desarrollan tecnologías para verificar el origen y composición de las prendas, por ejemplo, u otras que desarrollen herramientas para recoger y controlar toda la información que les dan los proveedores. Nuria Ramírez, directora de sostenibilidad de H&M en España y Portugal, menciona que la compañía "lleva mucho tiempo explorando cómo las soluciones de inteligencia artificial pueden ayudar a alinear la oferta y la demanda, algo crucial porque ayuda a ser más precisos con la producción de lo que podemos vender y eso es básico y fundamental para poder ser sostenibles". Predicción de tallas, diseño 3D, logística inversa, blockchain u optimización de las operaciones son áreas en las que la tecnología se enlaza con la sostenibilidad y las empresas están invirtiendo, experimentando y avanzando en múltiples direcciones. ●







---

La Inteligencia Artificial está llamada a tener un papel muy relevante en las tecnologías que permitirán al sector ser más sostenible, desde el diseño 3D a la predicción de la demanda.

---

# Finanzas

Instrumentos financieros

Transacciones

Inversión



—  
Aumenta con fuerza el ratio de empresas que han realizado alguna operación vinculada a préstamos sostenibles en los últimos dos años, tras la caída del año anterior.

Todavía son minoría, pero suben del 22% al 30%, las compañías que han emitido en los dos últimos años bonos verdes o sostenibles, o que han sido incluídas en índices bursátiles ligados a la sostenibilidad.



30%

2023: 22%

# Más finanzas verdes, pero más discretas

La banca entra en el juego de la sostenibilidad y anima a las empresas de moda a vincular su deuda y su operativa a los criterios ASG.

La financiación ligada a la sostenibilidad vuelve a tomar algo de impulso en el sector de la moda, aunque, como en otros aspectos ligados con el ASG, la comunicación de este tipo de operaciones tiende al perfil bajo.

En la presente edición de *Shaking Sustainability*, sube de nuevo el ratio de compañías que afirma haber participado en la llamada financiación verde, es decir, empresas que han realizado alguna operación vinculada a préstamos sostenibles en los últimos dos años (como bonos verdes o bonos sostenibles) o ha sido incluida en índices bursátiles ligados a la sostenibilidad. Sube ocho puntos, del 22% de 2023 al 30% en la presente edición del estudio, la tasa de empresas que han participado en algún movimiento de este tipo. Con esta subida, el sector recupera de largo el terreno perdido en el año precedente: en 2022, el 28% de las compañías había participado en algún movimiento de este tipo en los últimos dos ejercicios.

Se trata, en todo caso, de una minoría de empresas del sector, a pesar de que se mantiene en el 72%, igual que en la anterior edición del estudio, el ratio de compañías que afirman que los criterios de sostenibi-

Aumenta ocho puntos el número de empresas que ha realizado alguna operación vinculada a préstamos sostenibles en los últimos dos años.

dad tienen una ponderación relevante en las decisiones ligadas a sus transacciones financieras.

“En general, la sostenibilidad es más importante en los *ratings* de las empresas cotizadas, en las salidas a Bolsa y en los procesos de inversión”, señala Mar Ares, socia responsable de *transaction diligence* en España de EY, si bien advierte que la evolución de la relevancia en los últimos dos años es pequeña.

En moda, en cambio, a juicio de Ares, todavía prima más la rentabilidad y el crecimiento que la sostenibilidad para los inversores. “Primero es el crecimiento y luego la sostenibilidad -dice-; en los procesos de salida a Bolsa o en las pocas inversiones que estamos viendo en el sector primero se tiene en cuenta el potencial de crecimiento y la sostenibilidad tiene que estar para evitar riesgos”. “Las empresas deben dar la imagen de que están caminando hacia ello: debes ser sostenible porque si no lo eres, te penaliza”, insiste.

De dieciocho criterios puntuados en la encuesta a las compañías panelistas del presente informe, las finanzas sostenibles es el que recibe una puntuación más baja en términos de relevancia que tiene para las compañías y es además el segundo aspecto en el que las empresas dan una puntuación más baja a su grado de desempeño.

A pesar del bajo desarrollo que tiene la financiación sostenible en el sector, las operaciones verdes de financiación no han desaparecido del todo del mercado. En 2023, H&M volvió a recurrir a bonos vinculados a sus objetivos sostenibles para obtener financiación. El grupo sueco emitió bonos por 500 millones de euros que se utilizarán para financiar proyectos que incluyan el uso de materiales reciclados, energía renovable y una regularización del uso de agua. Este no es el primer paso de H&M con este tipo de financiación: la compañía sueca emitió en febrero de 2021 otros 500 millones de euros en bonos, con el objetivo de reducir las emisiones de carbono y fomentar el uso de prendas recicladas, también con un vencimiento de ocho años. En ambas operaciones, los bonos verdes emitidos por H&M tienen un vencimiento a ocho años.

La estadounidense VF fue otra de las compañías que recurrió en 2023 a los bonos verdes, con una emisión que ascendió a 500 millones de dólares. El grupo estadounidense especializado en marcas de *sportswear*, dueño de Vans, Timberland y The North Face, entre otras, planeaba utilizar los recursos para apoyar su estrategia en sostenibilidad.

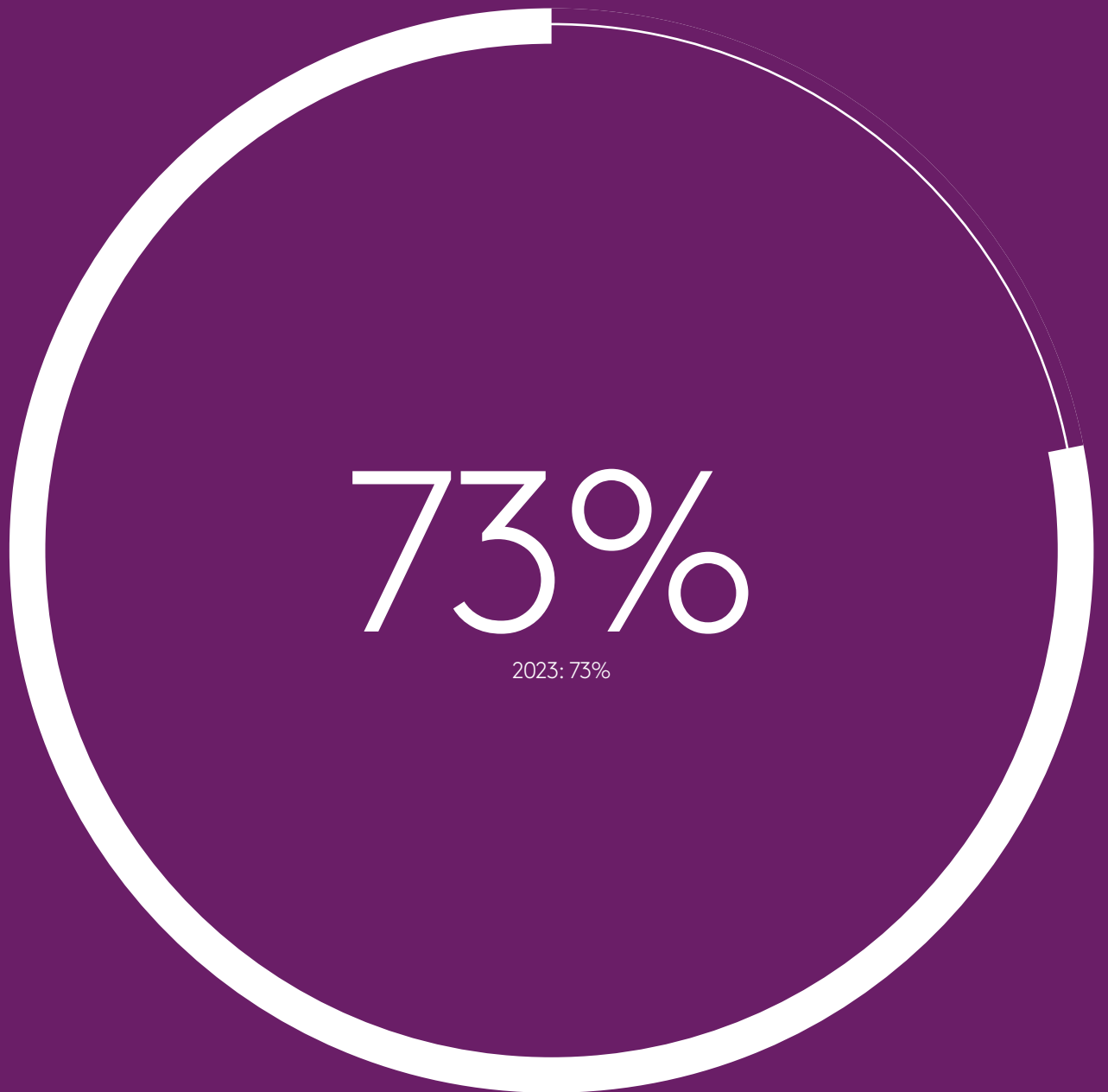
“Sobre la base del éxito de nuestro primer bono verde en 2020, esta nueva oferta de bonos verdes es otro ejemplo de nuestro fuerte compromiso con los proyectos que

Se mantiene el ratio de empresas que afirma que los criterios de sostenibilidad tienen una ponderación relevante en las decisiones ligadas a sus transacciones financieras.

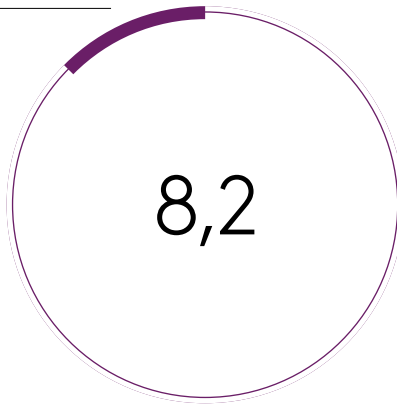


73%

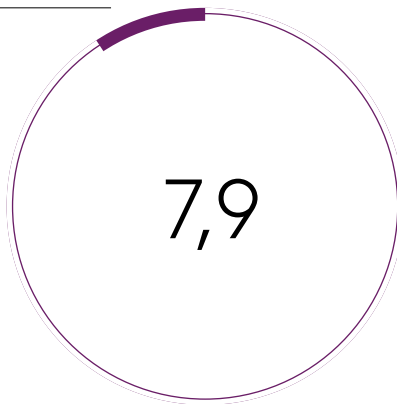
2023: 73%



Es la nota sobre 10 que las empresas le dan a la relevancia que tienen las finanzas sostenibles.



Es la puntuación media en el grado de desempeño de las empresas en financiación verde



Sigue:

apoyan la mejora de las personas y el planeta”, explicó la vicepresidenta de sostenibilidad global de VF, Jeannie Renné-Malone, en un comunicado.

El capital captado por VF se destinó a la financiación de las áreas de producto y materiales sostenibles; las operaciones sostenibles y la cadena de suministro, como instalaciones de energía renovable y centros de distribución sin desperdicios; además de los proyectos de conservación de reforestación e inversiones en prácticas de agricultura regenerativa.

RizanDo el rizo, Pandora ha lanzado este 2024 una emisión, también de 500 millones de euros, vinculada no sólo a los objetivos de sostenibilidad ambiental, si no también a aquellos en materia de diversidad. En concreto, Pandora vinculó la deuda lanzada a cotización en la Bolsa de Irlanda a su objetivo de lograr una reducción del 36% en las emisiones de carbono para 2028, pero también a su objetivo de diversidad de género de tener un 44% de mujeres en puestos de liderazgo en el mismo plazo de tiempo.

Si Pandora no cumple sus objetivos, se enfrentará a una penalización de aproximadamente cinco millones de euros por el préstamo. Las penalizaciones se dividen en un

60%, lo que significa tres millones de euros, para objetivos de emisiones de carbono y un 40%, dos millones de euros, para objetivos de diversidad de género. Actualmente, toda la financiación de Pandora (incluidos dos bonos, una línea de crédito renovable y un préstamo del Banco Nórdico de Inversiones) está vinculada a la sostenibilidad.

**La banca como impulsora**

Más allá de la emisión de bonos por parte de las propias compañías, el sector financiero también es un impulsor de este tipo de modelos de financiación. Tal y como apunta María José Gálvez Cardona, responsable de ESG en EY, la adopción de préstamos sostenibles vinculados a indicadores ambientales y buen gobierno ha tomado un nuevo impulso en 2023 también porque “los bancos lo promueven, y además han surgido marcos de reporting en la Unión Europea que sirven de referencia para este tipo de financiación”. Precisamente es una entidad española, además, la que lidera la financiación sostenible en Europa.

Por su parte, los bancos HSBC y DBS se aliaron a finales de 2023 con Apparel Impact Institute (AII) y Fashion for Food en la financiación de Fashion Climate Fund, un fondo de 250 millones de dólares durante los próximos tres años para impulsar un proceso de descarbonización en la cadena de valor de la moda. Entre los socios de Fashion Climate Fund figuran compañías como Lululemond, PVH, H&M y Target. DBS, el mayor banco asiático, también forma parte de la alianza impulsada por el Fashion Pact a través de la cual H&M, Gap, Bestseller y Mango darán garantías bancarias a sus proveedores comunes en Bangladesh para que pongan en marcha proyectos de eficiencia energética en sus fábricas. Este proyecto se implementará también en Vietnam, así como en India, China, Italia y Turquía. El Fashion Pact también ha impulsado una compra conjunta de energía verde por parte de doce compañías internacionales del sector. El contrato PPA (Power Purchase Agreement, por sus siglas en inglés) está vinculado a la compra de energía solar generada en España •

**Doce grandes empresas se han aliado con el Fashion Pact para llevar a cabo una compra conjunta de energía solar generada en España**

En 2024, la empresa de joyería Pandora ha lanzado una emisión de 500 millones vinculada a criterios de sostenibilidad ambiental y en materia de diversidad.



---

# Jurídico/fiscal

Políticas en materia de sostenibilidad

Equipos de supervisión

Responsabilidad ampliada  
del productor

—  
La nueva legislación europea enfila los últimos estadios antes de su entrada en vigor: más responsabilidad para las empresas y un campo de juego con normas comunes para todas ellas.

Tasa de empresas que en 2024 han tomado medidas para adaptarse a la directiva de debida diligencia.



71%

2023: 51%

# Leyes (al fin): cronómetro y confusión en la moda

La accidentada tramitación parlamentaria de las nuevas normativas europeas como la de debida diligencia llega a su fin.

**L**a nueva legislación en torno a los aspectos ASG avanza en la Unión Europea y, al mismo tiempo, en Estados Unidos, los dos principales polos de la economía occidental, y las empresas internacionales del sector de la moda toman cada vez más medidas para adaptarse al nuevo entorno legislativo.

Una larga tramitación y un accidentado proceso de aprobación, tras el veto de varios estados miembro, no ha impedido por ejemplo que la Unión Europea cuente al fin con una ley de debida diligencia, que establece responsabilidad civil a las empresas y les obliga a hacerse responsables de su impacto tanto en el medioambiente como en las personas a lo largo de toda la cadena de valor. La normativa europea implica a su vez sanciones económicas en el caso de que no cumplan con los mínimos marcados.

En 2027, las empresas que deberán ya cumplir con la normativa son aquellas con más de 5.000 empleados y una facturación mundial superior a 1.500 millones de euros. En 2028, será el turno de aquellas con más de 3.000 empleados y una facturación mundial de 900 millones de euros, y en 2029 la norma afectará al resto de empre-

sas incluidas en el ámbito de aplicación de la directiva (aquellas con más de 1.000 empleados y una facturación mundial superior a 450 millones de euros).

Antes incluso de la aprobación final de la normativa, una gran parte de las mayores empresas del negocio de la moda a escala global habían empezado a tenerla en consideración: en la edición de 2023 de *Shaking Sustainability*, el 51% de las compañías indicaron que habían tomado medidas para adaptarse a la nueva normativa. En la edición de 2024, cuando la aprobación de la norma había entrado en las últimas fases de tramitación, esta tasa se elevó hasta el 71%.

No obstante, la de *due diligence* sólo es una de las numerosas normativas europeas que entrarán en vigor en los próximos años. La Directiva de Empoderamiento de los Consumidores para la Transición Ecológica regulará, por su parte, las alegaciones ambientales que pueden hacer las empresas, con el objetivo de proteger a los consumidores y que estos puedan tomar decisiones de compra informadas. El texto busca proteger a los consumidores de las alegaciones sostenibles engañosas o *greenwashing* y obligará a las empresas a mejorar la información sobre la sostenibilidad de los productos a través de, por ejemplo, un sistema de certificación armonizado y etiquetas con información sobre la garantía y durabilidad de cada producto.

Asimismo, el desarrollo reglamentario de la Ley de Ecodiseño obligará a aplicar criterios de durabilidad, reutilización y posterior reciclaje para los productos de moda puestos en el mercado en la Unión Europea, además de incorporar el llamado Pasaporte Digital de Producto, que tiene como objetivo mejorar la trazabilidad de los productos a lo largo de toda la cadena de valor. Por último, el reglamento contra productos fabricados con trabajo forzoso impedirá la entrada en suelo europeo de cualquier producto que esté fabricado a través de trabajo forzoso.

“A medida que las nuevas normativas entren en vigor, se va a producir un *gap* entre las empresas que ya tenían la sostenibilidad en su estrategia de negocio y aquellas que entren únicamente por cumplir la norma”, dice María José Gálvez Cardona, responsable de ESG en EY. Este *gap*, desarrolla David Samu, Socio responsable de la práctica de estrategia y operaciones en España de EY-Parthenon, va a crear una polarización del sector. “En principio, las empresas grandes deberían tenerlo más fácil para dar respuesta a todas las normativas, pero también es cierto que las pequeñas son más ágiles y pueden correr más”, reflexiona.

Nuria Ramírez, directora de sostenibilidad de H&M en España y Portugal, aprecia un impacto positivo en la llegada de las nuevas

Alemania, Francia e Italia paralizaron en febrero la Directiva de diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad. Finalmente salió adelante, pero efectará a un menor perímetro de compañías.





Los Scrap del textil y del calzado en España han echado a andar sin que todavía haya plena concreción sobre cómo se regulará y gravará la responsabilidad ampliada del productor, pese a su inminencia.





# El sector necesita una regulación que tenga sentido y que genere un impacto, pero que sobre todo sea justa para crear un campo de juego nivelado para todos

**Nuria Ramírez**

Directora de sostenibilidad de H&M en España y Portugal

normativas: “el sector necesita una regulación que tenga sentido y que genere un impacto, pero sobre todo que sea justa para crear un campo de juego nivelado para todos los actores que participan”.

## Movimiento ante las normativas

Aunque el espíritu de las nuevas normas europeas es ya conocido, la falta de concreción de algunas de estas nuevas regulaciones ha generado confusión en el panorama empresarial y provocado que muchas compañías se mantengan todavía en un compás de espera.

En general, la aplicación de normativas en materia de sostenibilidad supone un desafío formal que, a menudo, es mayor que el económico. Ocurre por ejemplo con normas como la Ley de residuos y suelos contaminados, aprobada en 2021 y que ha obligado al sector a constituir Sistemas Colectivos de Responsabilidad Ampliada del Productor (Scrap) y que introdujo un nuevo impuesto a los envases de plástico. Según Eduardo Verdún, socio responsable del Grupo de Imposición Indirecta de EY Abogados, “el problema de este impuesto no es tanto que sea un impuesto muy caro, ya que se paga por kilo del producto y no es importe muy elevado, si no la dificultad de

Los impuestos a los microplásticos generan todavía un problema de aplicación formal.

identificar cuál es el peso del plástico que llevan incorporados para pagar el impuesto en consecuencia”. “Ha sido más un problema de obligación formal de hacer la trazabilidad del producto de plástico, de los kilos de plástico que estás consumiendo, que del pago en sí del impuesto”, añade.

Con las normativas que están por llegar, las dificultades operativas aumentan. En ecodiseño, por ejemplo, el desarrollo normativo por parte de la Unión Europea está ya en marcha y su aplicación será directa para las empresas; en cambio, en gestión de residuos el sector está pendiente de los movimientos del Gobierno de España, que se encuentra ampliamente retrasado en la concreción de una norma que entrará en vigor el 1 de enero de 2025.

Ana López Muiña, socia responsable de urbanismo y medioambiente en el área de legal de EY Abogados, apunta en este sentido en que en España las empresas “están esperando que ese reglamento del residuo textil se apruebe por parte del Gobierno, ya que a día de hoy no hay borrador ni ha habido consulta pública, sobre todo porque este reglamento establecerá cómo se calculará la ecotasa en función de cómo se diseñe”, apunta.

“Ahora las empresas están preocupadas por saber cuánto les va a costar la gestión de su residuo y si hay plantas para gestionarlo... percibimos esta desorientación que al final parece que es normal, con tanta norma y tan poco concreta”, desarrolla.

El principal movimiento realizado por ahora por parte de las empresas en España ha sido la puesta en marcha de dos Sistemas Colectivos de Responsabilidad Ampliada del Productor (Scrap), dedicados a la gestión del residuo textil y del calzado, respectivamente. Por un lado, la Asociación para la Gestión del Residuo Textil ha echado a andar en 2024 con la participación de Inditex, Decathlon, H&M, Ikea, Kiabi, Mango, Tendam, El Corte Inglés, Sprinter y Primark.

Por otro, la asociación de Gestión de los Residuos de Calzado (Gerescal) se ha fundado con el impulso inicial de Grupo

**Los sistemas de responsabilidad ampliada del productor también avanzan en países como Estados Unidos, con California a la cabeza**



## Las políticas de obligado cumplimiento para los proveedores están muy extendidas ya en el negocio de la moda a escala internacional

Pikolinos, Unisa, Wonders, Mustang, Panter, Pablosky, Pons Quintana, Mascaro y Gioseppo, pero posteriormente incorporó a miembros como Art y Panter.

La puesta en marcha de estas alianzas no es exclusiva de Europa: el estado de California, el más poblado de Estados Unidos, ultima la aprobación de una ley de responsabilidad ampliada del productor, que prevé que los productores textiles del país financien e implementen un programa de recogida y reciclaje de sus productos.

En este sentido se enmarca el amplio salto adelante en la tasa de empresas que participan en un Scrap o que han desarrollado un sistema propio para la gestión de su residuo: en la presente edición de *Shaking Sustainability* ya son el 48% las grandes empresas internacionales del sector que la moda que aseguran formar parte de un

Scrap, cuatro puntos más que en el ejercicio 2023.

La unión en estas nuevas entidades es un paso adelante en términos de colaboración por parte de las empresas de moda, un sector que en los últimos años ha visto emerger iniciativas como el Accord de Bangladesh o Fashion Pact.

Las empresas, además, estaban avanzadas en algunos aspectos que son clave para la aplicación de las nuevas normativas. Por ejemplo, el 96% de las compañías cuentan con políticas en materia de sostenibilidad ambiental y social de obligado cumplimiento para los proveedores (un punto porcentual más que en 2023) y el 92% (igual que en la anterior edición de *Shaking Sustainability*) dispone además de equipos específicos para velar por el cumplimiento de estas políticas. ●

---

El 96% de las empresas del sector de la moda cuentan con políticas de sostenibilidad de obligado cumplimiento para sus proveedores y el 92%, con equipos de control de estas políticas.

---

# 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.

Shaking Sustainability se acerca a la sostenibilidad a partir del enfoque realizado por EY, que divide la estrategia de sostenibilidad de las compañías en siete factores clave: gobierno, operaciones, personas, comunicación, tecnología, jurisdicción y finanzas.

En la primera entrega de Shaking Sustainability, se investigó en la implicación que ha tenido la pandemia en el acelerón del sector en esta dirección, y las tres ediciones siguientes han corroborado cómo la legislación le ha otorgado todavía más importancia en las decisiones de los principales operadores de moda.

El informe integra indicadores cuantitativos e información cualitativa, con la intención de ilustrar la realidad sobre la situación actual de la sostenibilidad en los

mayores operadores de moda.

Para la elaboración del documento, se han utilizado como base, en primer lugar, los resultados de una encuesta realizada a cincuenta de los principales 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.

La lista de compañías encuestadas y analizadas incluye distintos subsectores del negocio de la moda a escala internacional: de los mayores conglomerados de lujo del mundo hasta los gigantes del sector deportivo, pasando por los líderes 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 desa-

rollo 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 principal pilar sobre el que se ha vertebrado toda la información presentada.

Estos resultados se complementan con una parte cuantitativa, compuesta por entrevistas en profundidad a directivos de Tendam y H&M. 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 por las prácticas más significativas de EY, a través de entrevistas con algunos socios de la consultora con conocimientos en este ámbito. ●

---

# Partners



[www.ey.com](http://www.ey.com)

## Modaes

[www.modaes.com](http://www.modaes.com)

Shaking Sustainability es un proyecto desarrollado por Modaes 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.

EY es líder mundial en servicios de auditoría, fiscalidad, estrategia, asesoramiento en transacciones y servicios de consultoría. La información y los servicios de calidad que ofrecemos ayudan a generar confianza en los mercados de capitales y en las economías de todo el mundo. Desarrollamos líderes destacados que trabajan en equipo para cumplir los compromisos adquiridos con nuestros grupos de interés. De esta forma, jugamos un papel fundamental en el cumplimiento de nuestro propósito *Building a better working world* para nuestros profesionales, nuestros clientes y nuestro entorno.

Modaes 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.



**Modaes**