



# La transformación sostenible del sector textil



Septiembre 2021

[kpmg.es](http://kpmg.es)



# Carta de presentación

## Carta de presentación

### El antídoto contra el estancamiento y por el futuro del sector textil

#### Hacia una industria textil más sostenible

Según la presidenta de la Comisión Europea, Ursula Von der Leyen, “la moda rápida es veneno”. El antídoto se llama circularidad, una manera de crear, de distribuir, de consumir y, fundamentalmente, de pensar. Un antídoto que puede cambiar el destino de un planeta que tiene la obligación de ser más sostenible.

El sector textil, en la actualidad, es responsable del 10% de las emisiones de gases a nivel global, de la producción del 20% del agua residual y del 30% de los residuos plásticos en los océanos, y eso convierte la moda en el segundo ámbito económico más contaminante. Como vemos, este es el escenario pasado y presente. Ahora bien, ¿seguirá siendo así en el futuro? No debería, porque el horizonte del textil debe ser el horizonte de nuestras vidas: más sostenible.

Europa lo tiene claro. Su compromiso es alcanzar la neutralidad climática para el año 2050. De hecho, los países miembros tienen como primera meta reducir más de un 55% sus emisiones de CO2 en 2030.

Las cifras siempre son una clave, aunque las cifras son solo eso si no sirven para la reflexión y, sobre todo, para la acción. Las hay escalofrantes. La periodista de moda Dana Thomas, en su libro “Fashionopolis” (Ed. Superflua, 2020) plantea que en 2018 los consumidores compraban una media de 68 prendas al año, por tanto unos 80.000 millones. Así que hablando de 2030 y de las predicciones de que la población mundial crezca hasta los 8.500 millones, se podrán estar comprando más de 500.000 millones de artículos de vestir. Seguramente la pandemia producida por la COVID-19 haya modificado o modifique algo los datos, pero ahí quedan.

Si otras informaciones hablan de que utilizamos las prendas una media de quince veces y que se tiran a la basura 800.000 toneladas de ropa al año, según la fundación Ellen McArthur, no quedaba ninguna duda de que a la hora de hablar de Transformación Social Empresarial, nuestra asociación Women Action Sustainability (WAS) debía comenzar por estudiar lo que sucede en el textil español. Y así decidimos hacerlo, con la inestimable ayuda de KPMG, centrándonos en la producción, para poder realizar una investigación abarcable y sobre todo aplicable, a través de un Focus group y entrevistas a marcas y personalidades clave del sector.

Es verdad que se insiste en el papel responsable de los consumidores como actores del cambio hacia un mundo más sostenible, en el caso que nos ocupa, hacia un sector de la moda sostenible. Los consumidores, desde luego, tienen la palabra. O, mejor dicho, las palabras: reclaman, opinan, reflexionan, demandan, comparten... Y compran productos. De hecho, el factor precio sigue siendo uno de los principales motivos de las personas a la hora de comprar.

Sin duda, la responsabilidad de la transformación de este sector en continuo movimiento debe ser compartida entre consumidores, organizaciones e instituciones. Un sector que debe caminar hacia una cultura donde impere la cercanía y la sostenibilidad, pero también los modos de distribución, ya que con el aumento de la compra online no podemos permitir un aumento de la contaminación como consecuencia de los métodos de entrega.

Ese camino debe poner rumbo hacia el consumo de prendas elaboradas con materiales utilizados o menos contaminantes; hacia un consumo responsable que vele por los derechos humanos y por los recursos naturales. Sin embargo, para que esto sea posible, el sector debe responder a una demanda social en alza sin olvidar ninguno de los eslabones de la cadena que compone la industria textil. Ahora bien, es imposible que la sociedad demande algo que no conoce. De ahí que la información y la comunicación en los procesos sea clave.

Carta de presentación

Además, es imprescindible impulsar la transformación de un sector para que no solo sea más rentable, sino para que esté alineado con una competitividad más justa. En España, el sector cuenta con un gran reconocimiento, pero también sabe que alcanzar la igualdad no es solo una cuestión de justicia, es una cuestión, también, de crecimiento económico.

Según *ClosinGap*, la realidad corporativa refleja una pérdida de talento femenino que, en términos de coste de oportunidad, está restando a nuestra economía un potencial medible en su relación con el PIB nacional. Además, sitúa a la mujer como líder del cambio social que se está produciendo en ámbitos como la movilidad, la digitalización o la sostenibilidad. Sin duda, sería óptimo trabajar para generar más puestos de trabajo cualificados e identificados con los nuevos procesos, una nueva cultura basada en la pedagogía y la formación, la promoción de prácticas que eliminen cualquier tipo de discriminación y la capitalización del talento de las mujeres en un sector, además, donde la mayoría de las trabajadoras son mujeres. (el 80% en 2017 según Fashion Revolution).

Y, para ello, debemos tener un mapa completo que nos guíe hacia las actuaciones correctas. Esta es la razón de este estudio, centrado fundamentalmente en la producción, porque es en la producción donde encontramos las principales brechas entre el consumo, el mercado y las expectativas sostenibles del sector.

El momento que atravesamos es trascendental, y cada vez es más frecuente preguntar qué puedo hacer yo por los demás, por el entorno que me rodea, por la sociedad en la que vivo. La respuesta está en abordar los retos más urgentes y que son, además, aquellos elementos donde el sector textil necesita hacer un mayor esfuerzo.

Pero vayamos más allá, porque la respuesta también está en convertirnos en consumidores concienciados con la compra de productos sostenibles, alineados con la economía circular. La respuesta está en sumar más diseñadores independientes que empleen

productos orgánicos, en ser capaces de vender creaciones que hagan hincapié en este valor añadido y que es, ante todo, un valor obligado. La respuesta está en las empresas concienciadas con el reciclaje, en no contaminar; pero también con generar más empleo, de mejor calidad y mejor adaptado, en contrataciones que cumplan con las condiciones laborales legales vigentes. La respuesta está en las compañías que apuesten por equipos diversos e inclusivos, y que empleen una tecnología que garantice transparencia y trazabilidad.

La respuesta está en acercarnos al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y a los factores ESG (del inglés, Environmental, Social, Governance), tan necesarios e imprescindibles para una auténtica transformación social competitiva. Estas son, además, las señas de identidad de WAS, organización sin ánimo de lucro que defiende que la sostenibilidad debe estar en las decisiones de cualquier empresa y ámbito socioeconómico.

Tenemos un gran reto por delante, y solos de forma individual no podemos acelerar con la velocidad necesaria. Por este motivo necesitamos impulsar el trabajo en alianzas que permita al sector llegar a niveles más altos mediante un propósito compartido con una mayor participación de todos los grupos de interés.

Sigamos caminando hacia la transformación. Avancemos hacia una industria textil más sostenible.



**Begoña Gómez**

*Coordinadora del grupo de Transformación social de WAS y directora de la Cátedra de Transformación Social Competitiva UCM*



**Charo Izquierdo**

*Socia WAS y Consejera Independiente.*



**Jerusalem Hernández**

*Socia de Sostenibilidad y Buen gobierno de KPMG en España y socia WAS.*

El rol del consumidor en la transformación sostenible del sector textil

# El rol del consumidor en la transformación sostenible del sector textil



**El rol del consumidor en la transformación sostenible del sector textil**

En los últimos años se ha incrementado el número de consumidores sensibilizados con los impactos ambientales y sociales de los productos que consumen. No obstante, los agentes del sector de la moda perciben que aún es moderado el peso que esta inquietud supone en la decisión de compra, por lo que valoran con una puntuación media la importancia que la sostenibilidad tiene para sus consumidores.



Escala de 1 a 5, donde 1 significa "escasa importancia" y 5 "máxima importancia".

La realidad del consumidor español, más aún desde la situación excepcional vivida, evidencia que aún existe una doble mirada a las cuestiones sostenibles: pueden penalizar pero, salvo en colectivos minoritarios, aún no son claves de preferencia.

En este contexto, el factor precio sigue siendo uno de los principales motivos a considerar por el consumidor en el momento de elegir un producto u otro.

“**Mientras que a una empresa la transformación le pueda llevar años, al consumidor cambiar de A a B le cuesta segundos.**  
- Gemma Gómez, *Slow Fashion Next*”

“**La reeducación de los agentes es clave para cambiar el modelo de consumo.** - Moises Nieto, *Diseñador*”

Por otro lado, el sector considera al consumidor como la variable más significativa en la decisión de cómo y qué producir, por lo que la velocidad de su transformación sostenible se verá condicionada por la evolución de la sensibilidad del consumidor.

Sin embargo, este no es el único factor que condiciona el avance del sector hacia la sostenibilidad. La creciente y profusa regulación, las expectativas de otros stakeholders, la tendencia de financiación sostenible o la disponibilidad de materias primas están impulsando que sea el propio sector el que esté reflexionando y trabajando en la transformación de su modelo de negocio hacia una versión más sostenible.

Además, se considera que en el momento en el que el consumidor exija más sostenibilidad, el sector ha de estar preparado.

“**El consumidor acompaña, pero no es la razón principal. La financiación, regulación, escasez de materias primas y la emergencia climática son razones que impulsan la transformación desde el centro de los negocios.** - Delia García, *El Corte Inglés y L’Oreal*.”

“**El consumidor actual es pro sostenibilidad, pero le faltan los recursos para acceder a estos productos o han crecido bajo la tendencia de consumo constante.**  
- Pepa Bueno, *Asociación Creadores de Moda España*.”

### Los aspectos que más importan al consumidor según los agentes del sector





Avanzando en la sostenibilidad de la moda

# Avanzando en la sostenibilidad de la moda



Si la percepción de los encuestados acerca de la importancia otorgada por los consumidores a la sostenibilidad era moderada, en la misma proporción lo es su percepción acerca de la capacidad del sector para avanzar hacia un modelo más sostenible.

Media alta



3

Escala de 1 a 5, donde 1 significa "muy poco preparados" y 5 "muy avanzado".

Menos de un tercio de los agentes del sector participantes en este estudio considera que el sector está preparado para responder a las expectativas sostenibles, lo que pone de manifiesto el trabajo que aún queda por hacer.

“

**El textil es uno de los sectores con mayor impacto medioambiental a nivel global, las empresas son conscientes de ello y, aunque se requerirá aún un cierto tiempo para conseguirlo, están siendo muy activas de cara a minimizar o reducir dicho impacto.**

- Enrique Porta, KPMG

”

“

**La principal presión para la transformación hacia un modelo más sostenible, viene dada de la propia organización.** - J<sup>a</sup> Alvarez, Inditex

”

“

**La presión normativa es mayor, y más efectiva, que la presión recibida actualmente por el consumidor.** - Eduardo Zamácola, Neck&Neck

”

**¿Cree que el sector está preparado para responder a las expectativas sostenibles?**



■ Si   ■ No   ■ En parte

Los principales motivos por los que se considera que el sector no está más preparado son:

- ⊕ Económicos; el sector está sensibilizado con sus impactos pero le **faltan recursos económicos** para poder hacer frente a la transformación.
- ⊕ En el sector hay **mucha heterogeneidad** por las dimensiones y capacidades de las compañías. Hay grandes diferencias en los **niveles de preparación entre compañías**.
- ⊕ La sostenibilidad y las diferentes estrategias para mejorar ya se han introducido en los planes estratégicos, pero **faltan herramientas y tecnología concretas**.
- ⊕ La transición hacia un modelo totalmente sostenible requiere la participación de agentes en los distintos puntos de la cadena de valor, es necesario una **colaboración y concienciación a escala completa** entre agentes diversos.

“

**El gran problema del sector es para las grandes empresas, ya que la sostenibilidad no pasa por producir mejor, sino por producir menos. Es necesario disminuir el consumo y producir productos con mayor durabilidad.** - Carol Blazquez, *ECOALF*

”

“

**En los últimos 5 años ha habido un cambio en la tendencia muy visible y significativo.** - Lucía Soriano, *FEDECON*

”

“

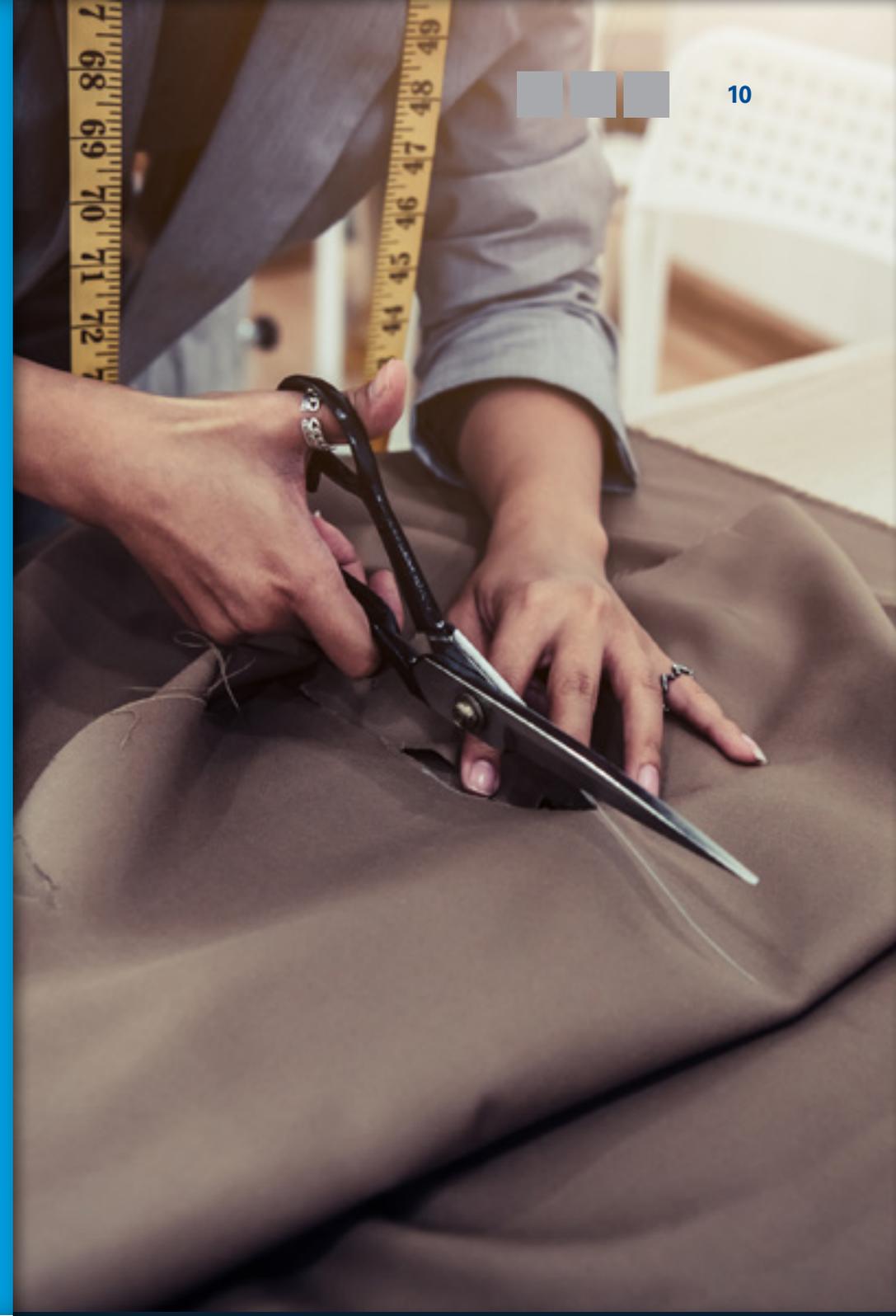
**El valor por la calidad de la prenda varió con la importancia que se le dio a seguir las cambiantes tendencias, terminando con un volumen de prendas desorbitado. Se está recuperando el respeto por la prenda y su calidad. Puede existir una ventaja competitiva en la cuestión de sostenibilidad.** - Ignacio Sierra, *Tendam*

”



# Principales retos a afrontar

Principales retos a afrontar



Según los agentes del sector entrevistados, los principales desafíos para la moda española, en el ámbito de la transformación competitiva y sostenible, se centran en un cambio de modelo, del lineal al circular, y en el reciclaje textil. La transición hacia un modelo circular se considera de los retos más importantes, ya que este modelo engloba varios de los desafíos actuales para el sector. Con un modelo más circular se hace frente al reto del reciclaje, el uso de materiales sostenibles o la disminución de los residuos.

Las cuestiones más sociales como la promoción de la igualdad o la diversidad en el sector, apenas son mencionados.

Otro de los retos más urgentes es la necesidad de mejorar la predicción de la demanda. Esto permitirá mitigar varios de los principales impactos negativos del sector, como el alto consumo de recursos y alta producción de residuos textiles, al mismo tiempo, que se reducen los costes asociados y se mejora la competitividad del negocio.

Principales retos a afrontar

“

**La falta de información sobre la procedencia, tipo de material, componentes exactos, etc. es uno de los principales y mayores problemas que nos encontramos.** - *Moises Nieto, Diseñador*

”

“

**El reto que hay ahora mismo es como sobrevivir, la predicción de la demanda es clave tanto para la competitividad como para la sostenibilidad del sector.** - *Eduardo Zamácola, Neck & Neck*

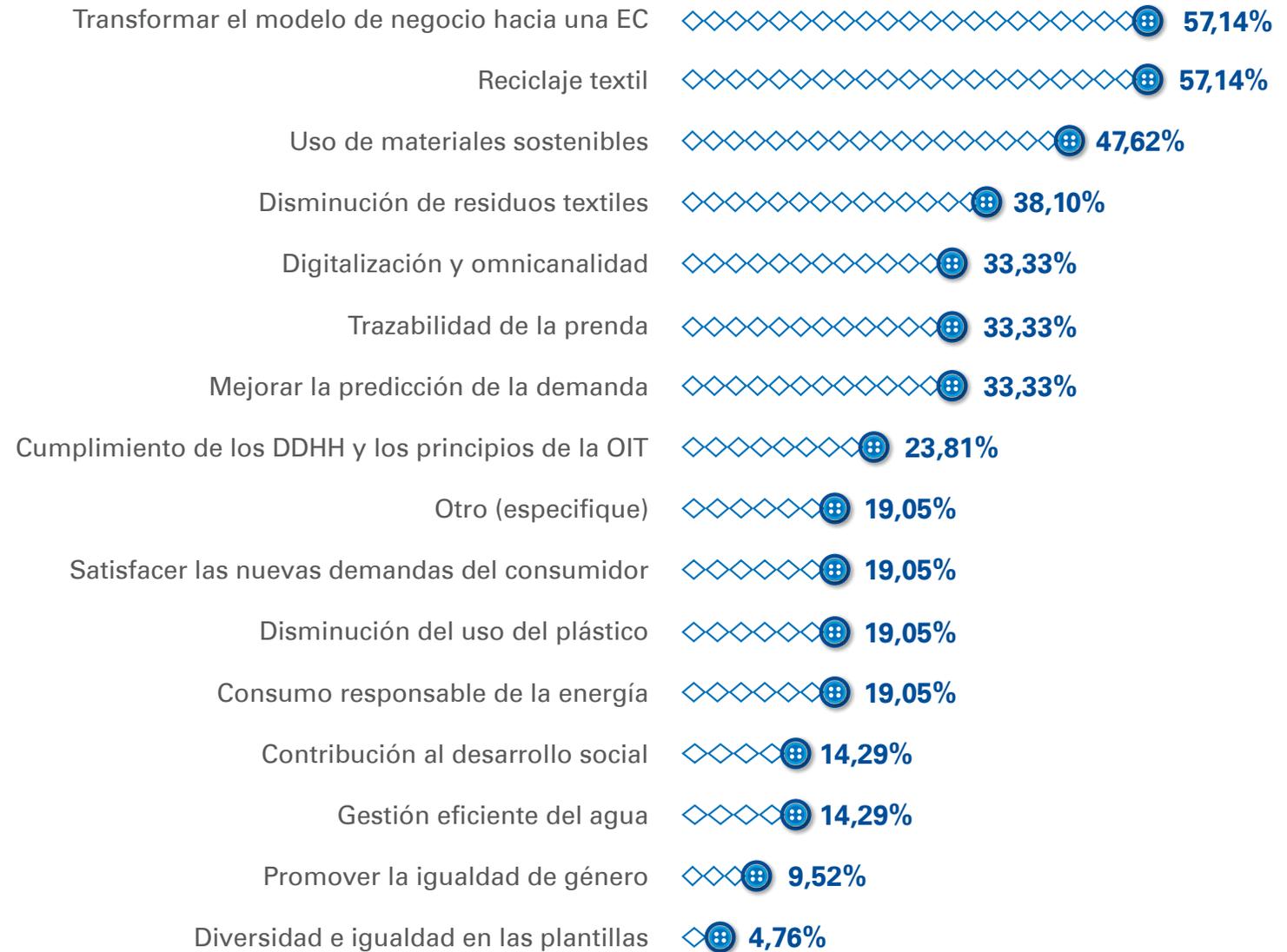
”

“

**La trazabilidad es clave, ya que cualquier transformación que quieras hacer la tienes que hacer sobre una base, tienes que saber dónde estás para saber cómo mejorar.** - *Carol Blázquez, ECOALF*

”

### Retos más urgentes y en los que el sector necesita hacer más esfuerzos



Principales retos a afrontar

## Elementos necesarios para afrontar estos retos:

La **información** sobre la procedencia, cómo se ha elaborado, los tipos de materiales que forman la prenda, etc. ayuda a poder diseñar unas estrategias más adecuadas y tomar decisiones acorde a los objetivos de la organización.

La sostenibilidad, economía circular (EC), ODS, etc. son conceptos aún nuevos, requieren de una **formación** en todos los puntos de la cadena de valor y acorde a las tareas de cada punto, para diseñar y aplicar estrategias adecuadas.

Una correcta **trazabilidad** permite que la organización tenga conocimiento de toda la cadena de valor constantemente y poder avanzarse a posibles riesgos o hacer frente a retos inesperados más rápidamente.

La **investigación y acceso a nuevas tecnologías** hacen posible diseñar y llevar a cabo estrategias de producción más sostenibles y competitivas. Por ejemplo, las técnicas de uso de fibras recicladas en productos.

Disponer de KPIs e indicadores concretos que te permitan tener una **correcta predicción de la demanda** ayudara a producir solo la producción necesaria, suponiendo una reducción del consumo de recursos y de los residuos textiles.

**Colaboración** y creación de alianzas estratégicas son clave para poder avanzar. El reto de la sostenibilidad del modelo es nuevo y complejo, requiere de colaboración de todos los agentes, del mismo y diversos sectores, para poder avanzar.

“ La circularidad es muy interesante para el grupo de la moda, ya que afecta a todas las cuestiones que se hablan de la sostenibilidad al mismo tiempo que implica a todos los agentes del sector. - Teresa Sádaba, ISEM Fashion Bussines School ”

“ Claramente se necesita una formación muy específica en toda la cadena de valor, según las necesidades y estrategias de cada eslabón. - Delia García, El Corte Inglés y L'Oreal. ”

“ El sector en su conjunto necesita conseguir un mayor ajuste entre oferta y demanda, lo que exige a las marcas evolucionar desde modelos de negocio enfocados en la producción (“vender lo que se fabrica”, enfoque push o B2C), a modelos centrados en el cliente (“fabricar lo que se vende”, enfoque pull o C2B)”. - Enrique Porta, KPMG ”

“ La colaboración entre distintos agentes del sector es clave para superar varios de los retos, sobre todo para los más pequeños. - Pepa Bueno, Asociación Creadores de Moda España ”

“ La formación es una base imprescindible para poder aplicar los cambios y llevar a cabo la transformación. - Gemma Gomez, Slow Fashion Next ”

“ Es importante crear alianzas para potenciar el desarrollo e innovación de procesos productivos con fibra recicladas. - Beatriz Bayo, Mango ”

## Principales retos a afrontar

# Contribución de la moda a los ODS

Contribución de la moda a los ODS



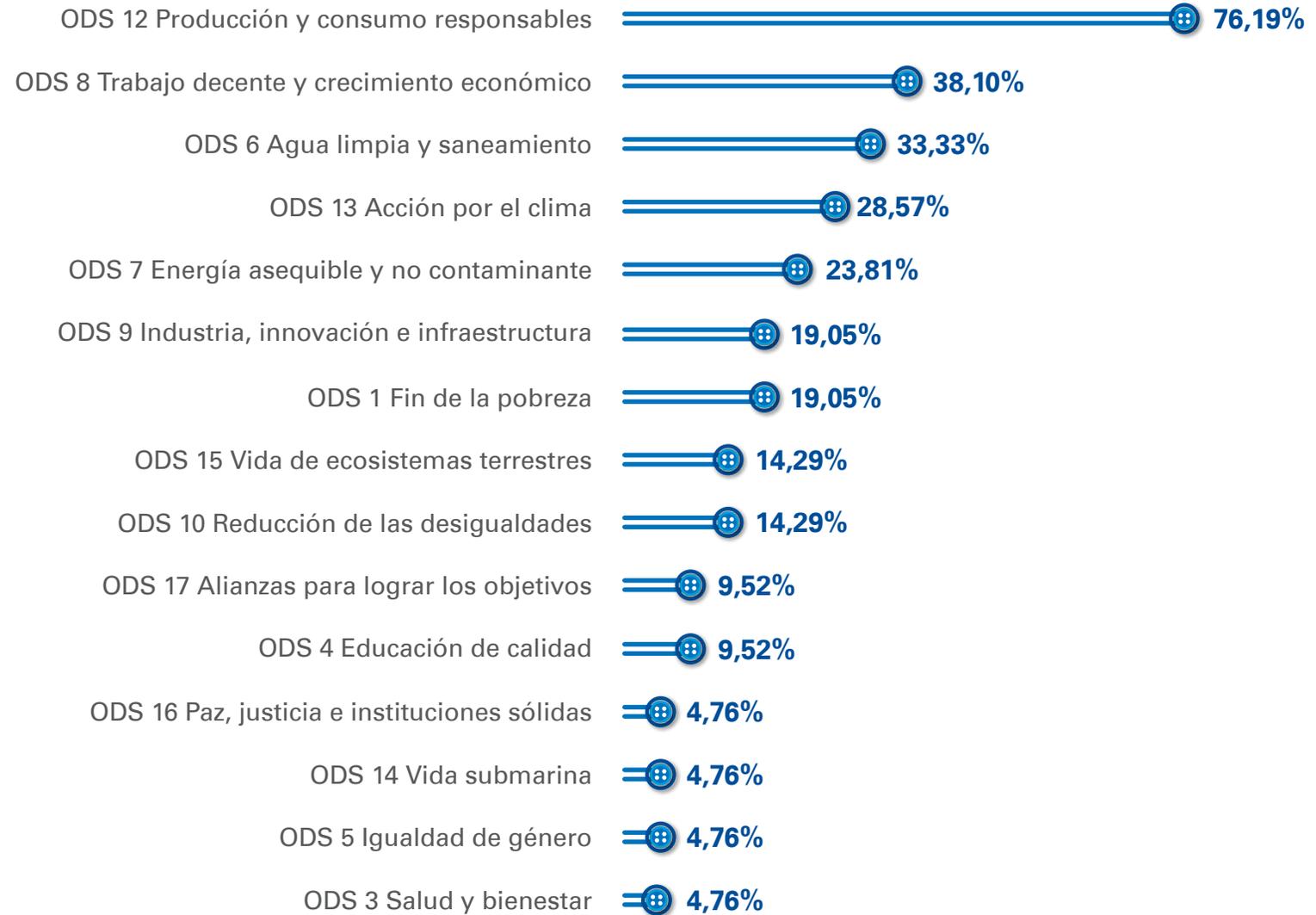
La Agenda 2030 engloba todos los aspectos de la sostenibilidad mediante los 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS); aspectos ambientales, económicos y sociales. El sector de la moda, dada su dimensión y logística global, es de gran relevancia para la consecución, o no, de estos objetivos.

Con el modelo de producción y consumo actual, el sector de la moda español genera impactos negativos diversos. Estos influyen principalmente en el incremento del consumo, las condiciones de trabajo, el uso del agua o el impacto en el cambio climático.



Contribución de la moda a los ODS

### ODS en los que el sector tiene más impactos negativos



Contribución de la moda a los ODS

## Algunas medidas para mitigar impactos en los ODS

- ⊕ Sensibilizar y formar al consumidor** en lo referente a estos impactos. Uno de los ODS, y el más relevante para el sector es el ODS 12; Producción y Consumo responsables. Se le pide al consumidor ser consecuente con su decisión, pero muchas veces desconocen los impactos reales de las prendas (por ejemplo, consumo necesario de agua para una camiseta). Dar a conocer los impactos reales de los productos, al mismo tiempo que hacer más visibles y comprensibles las distintas estrategias que realizan las organizaciones fomentaría un cambio en la forma de consumir y por consiguiente contribuirían al logro de todos los ODS, y el 12 principalmente.
- ⊕ Colaborar**, no trabajar de forma unilateral. La transformación de los modelos y el logro de los ODS requiere de la creación de alianzas, entre agentes del sector, pero también con agentes y organizaciones de otros sectores y tamaños. Es imprescindible entablar conversaciones transparentes y definir objetivos estratégicos conjuntos con todos los puntos y agentes de la cadena de valor de una organización (por ejemplo, con los proveedores) a fin de poder avanzar en la sostenibilidad.
- ⊕ Identificar los puntos y productos que producen mayores impactos, o tienen mayores riesgos asociados.** Actualmente hay varias herramientas que ayudan a obtener indicadores y datos que te dan a conocer los productos de tu organización que presentan unos impactos mayores, y los puntos del proceso donde se producen los mayores impacto. Es importante invertir tiempo y recursos y poder decidir donde centrar los esfuerzo para mejorar el impacto de los productos y de la organización.



**Se tienen que realizar jornadas de concienciación, de formación e información, ya que es un punto del que se carece.**  
- **Lucía Soriano, FEDECON**



**Hay una labor de formación muy potente. Sin formación es difícil pedir al consumidor que sea consciente.**  
- **Teresa Sádaba, ISEM Fashion Bussines School**



**Es muy importante crear alianzas estratégicas (ODS 17) con partners alineados a tus objetivos. Trabajar de forma colaborativa compartiendo los avances.** - **Beatriz Bayo, Mango**



**A fin de reducir los impactos negativos, es clave analizar las distintas categorías e identificar los mayores impactos. Localizar cuales son los productos y procesos que producen mayores impactos para tomar decisiones que permitan reducirlos.** - **Ignacio Sierra, Tendam**



**Es importante definir objetivos realistas y con plazos asequibles a fin de poder definir estrategias que te permitan alcanzarlos.**  
- **Jose María Alvarez, Inditex**



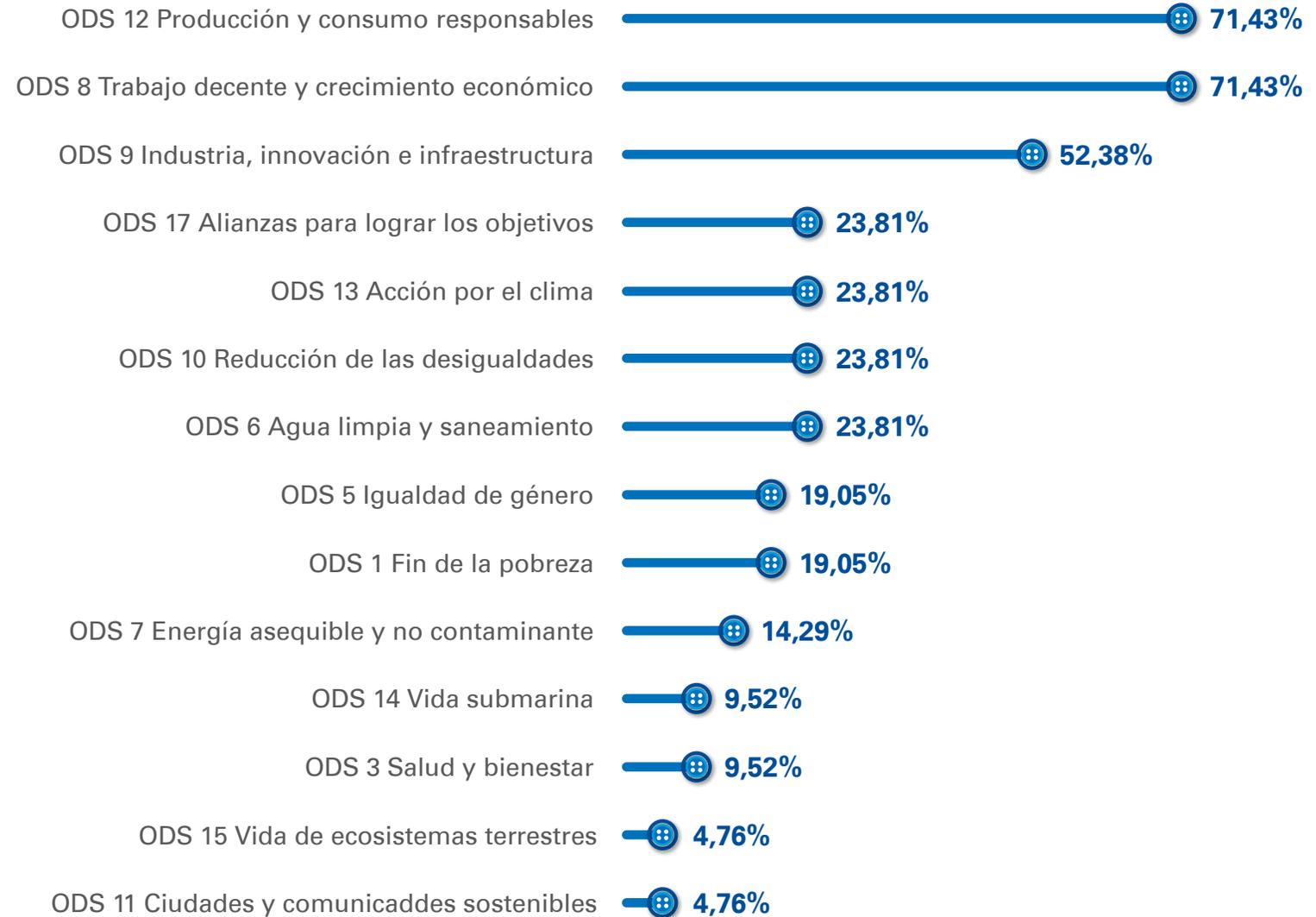
Dependiendo del modelo que sigan las organizaciones del sector, los impactos también pueden ser positivos, y las contribuciones al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para el 2030 pueden marcar una diferencia por su adicionalidad.

No es de extrañar que los dos objetivos en los que el sector más impacta negativamente -*Producción y consumo responsable (ODS 12)* y *Trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8)*-, sean también en los que más pueden contribuir. Esto es debido a su tipología y dimensión. Dependerá de las estrategias y objetivos concretos que las organizaciones del sector apliquen, que sus impactos influyan negativa o positivamente al logro de los ODS.

Contribución de la moda a los ODS



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



Contribución de la moda a los ODS

## Contribución positiva y competitividad

Trabajar para lograr modelos de negocio más sostenibles y cumplir con las nuevas regulaciones, significa principalmente invertir en innovación e investigación (ODS 9) para:

- Diseñar estrategias que ayudan a lograr una producción más responsable (ODS 12).
- Disponer de herramientas y estrategias que ayuden a hacer un uso más eficiente de los recursos (ODS 6 y 13).

Esto supondría además una contribución sustancial a la creación de empleo, y el logro de una economía más resiliente y competitiva (ODS 8).

El sector textil español cuenta con un gran reconocimiento nacional e internacional, y su actividad se vincula con empresas de todo el mundo. Esto hace que la moda española tenga una gran capacidad para contribuir a la sostenibilidad, concretamente en:

**01 Puestos de trabajo decentes.** Las organizaciones del sector textil tienen procesos distribuidos en todo el mundo. Trabajar en la implementación de una diligencia debida en materia de DDHH permitiría mejorar las condiciones de millones de personas en el mundo, mientras se mantiene o fomenta el crecimiento económico de países menos adelantados.

**02 Creación de nuevos puestos de trabajo.** Para contar con nuevas herramientas (por ejemplo, una planta de reciclado textil), y procesos es necesario invertir en nuevo talento dedicado a la investigación e innovación. Avanzar hacia modelos de negocio más sostenibles conlleva un aumento de la ocupación en puestos de investigación e innovación y fomentar la ocupación a nivel local.

**03 Garantizar la igualdad** de oportunidades en todos los territorios que realizan alguna parte del procesos, directo o indirecto. Y promover prácticas que eliminen cualquier tipo de discriminación.

Todo esto requiere la colaboración de todos los agentes de la cadena de valor. Las organizaciones han de trabajar codo con codo con sus proveedores para poder definir rutas concretas que permitan alcanzar los objetivos de ambos al mismo tiempo que contribuir al logro de los ODS.



**A fin de tener un sistema mucho más eficiente hay que entender la cadena de valor como aliados y como socios estratégicos en un proceso de transformación.** - Delia García, *El Corte Inglés y L'Oreal*



**La clave para contribuir más en los ODS es la tecnología y las alianzas en la cadena de valor. Nadie tiene fuerza de forma individual.** - Jose M<sup>a</sup> Alvarez, *Inditex*



**El sector de la moda a España tiene una gran industria de la que tiene que hacer gala y usarla como un elemento tractor.** - Pilar Riaño, *Asociación Creadores de Moda España*



# Costes y necesidad de innovación, los grandes frenos de la transformación sostenible

Costes y necesidad de innovación, los grandes frenos de la transformación sostenible



Aun con la creciente concienciación del sector sobre la importancia de apostar por modelos más sostenibles, los costes asociados siguen siendo uno de los principales frenos a esta transición.

Para los agentes del sector, la crítica situación vivida con la COVID-19 y la dificultad de apreciar en el corto plazo los resultados de esta transformación, no favorecen un incremento en la velocidad del cambio. Al menos no de la misma manera en los diferentes tipos de compañías involucradas.

Así mismo, algunos coinciden en que el miedo a la transparencia aún existe en algunos sectores de la cadena de la moda, igual que la resistencia al cambio. Es importante entender la transparencia y la transformación como una oportunidad.

La necesaria innovación y el desigual acceso a la tecnología son el otro freno principal para el avance sostenible del sector. Un freno para el que aplica bien el refrán “o todos o ninguno”. Las compañías más grandes saben que deberán adelantarse y aportar los recursos necesarios para innovar en primer lugar, pero será imprescindible que esos desarrollos lleguen a todas las compañías de la cadena.

“

**Los costes sigue siendo un gran freno, pero hay que pensar en la economía de escala, cuantas más empresas empiecen a usar esa nueva tecnología, procesos y materias primas más sostenibles, etc. los costes se reducirán.** - Gemma Gomez, *Slow Fashion Next*

”

“

**Es necesario un cambio cultural a todos los niveles, y que el papel del CEO se alinee con esta cultura de la sostenibilidad.** - Teresa Sádaba, *ISEM Fashion Business School*

”

### Principales formas de superarlos

Colaborar para aprovechar las **economías de escala.**

**Cambio en la cultura** de los resultados a corto plazo.

**Colaborar** para compartir las innovaciones tecnológicas dentro y fuera del sector.

**Financiación verde** que permita el acceso a la tecnología y a la investigación.

**La regulación** obligará a aplicar cambios que por la cultura del sector cuestan implementar, y con esto se incrementará la concienciación.

Costes y necesidad de innovación, los grandes frenos de la transformación sostenible

### Principales frenos para la transformación sostenible del sector

Costes de procesos  
(ej. Implantar sistemas de eficiencia de gestión del consumo energético /agua) 66,67%

Costes a corto plazo para la innovación e investigación 57,14%

Falta de tecnología 47,62%

Miedo a la transparencia 33,33%

La competencia (freno para la colaboración) 28,57%

Costes vinculados al personal 23,81%

Resistencia al cambio 19,05%

Costes y necesidad de innovación, los grandes frenos de la transformación sostenible

# Aprovechar las palancas

Aprovechar las palancas



Ya sea porque son beneficios directos de la transformación o porque se han generado para impulsarla, actualmente hay distintas fuerzas de cambio que influyen en el sector y lo impulsan hacia la sostenibilidad. Las principales son las que tiene un mayor impacto y están vinculadas a retos más urgentes.



Las oportunidades de más largo plazo, como la entrada en nuevos mercados, el incremento en la fidelidad de clientes o la reducción de ciertos costes, no son consideradas como palancas por el momento.



**La principal palanca es la propia sostenibilidad de la compañía, se ha llegado a un punto que si esta no se transforma acaba muriendo.**  
- Pilar Riaño, *Modaes*



**La regulación es clave para crear concienciación. Es como lo que sucedió con el cinturón de seguridad, hasta que no lo impusieron por ley poca gente veía su importancia. Ahora no se nos ocurriría ir sin él, y no por la norma en sí, sino por seguridad.**  
- Eduardo Zamácola, *Neck&Neck*



**Las ayudas de la UE se deben utilizar para acelerar la tecnología, I+D, la innovación, etc.**  
- Enrique Porta, *KPMG*

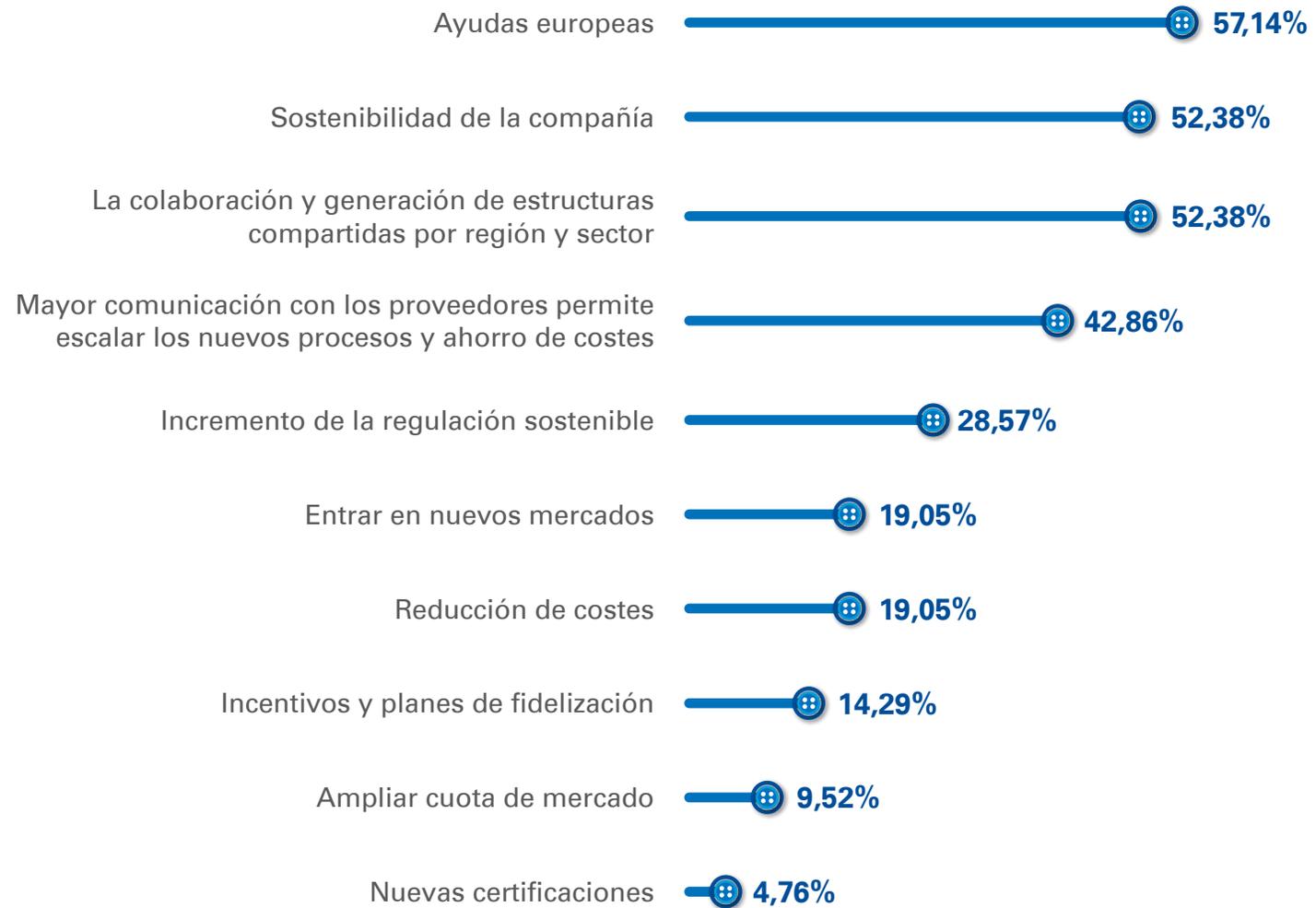


**La colaboración es una importante palanca para la transformación, pero sin la creación de alianzas estratégicas transformadoras es imposible. Hay que apostar por la transformación en conjunto, no como una cuestión aislada.**  
- Ignacio Sierra, *Tendam*



Aprovechar las palancas

### Principales palancas de aceleración para la transformación sostenible del sector



Aprovechar las palancas

## Fondos europeos y regulación

### ✂- Ayudas europeas

Las ayudas europeas\* son vistas por el sector como la palanca con más poder de cambio. Los fondos europeos ayudarán directamente a resolver algunos de los principales retos y frenos vistos en este documento, como la falta de recursos económicos para invertir en innovación e investigación, el acceso a nuevas tecnologías o los altos costes asociados a las transformaciones de los procesos.

Los agentes del sector también señalan la complejidad y poco conocimiento sobre cómo las organizaciones pueden aprovechar estas ayudas y si todas ellas pueden hacerlo.

### Cómo acceder a los fondos europeos?

- A partir de los **PERTE** (Proyectos Estratégicos para la Recuperación y Transformación Económica). Podrán beneficiarse las organizaciones inscritas al registro estatal de entidades interesadas en los PERTE, con proyectos, de colaboración público-privada, y con criterios alineados con los establecidos por el Real Decreto-ley: contribución al crecimiento económico, colaboración para combinar los conocimientos, con valor añadido en términos de I+D+i, contribución de forma clara a los objetivos del Next Generation EU, etc.
- A partir de **subvenciones** a través de convocatorias de concurrencia competitiva. Es necesario contar con una financiación complementaria. Aun así hay algunos casos de excepción.
- Con **contratos** para la financiación de activos públicos, a través de licitaciones.

\* Para ampliar información consulte;

[Guía práctica sobre los fondos europeos de recuperación \(2021\)](#)

### Características de los proyectos elegibles

- Proyectos nuevos o en ejecución desde el 1 de febrero de 2020.
- Responder y contribuir a los ejes del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia español.
- Potenciar la competitividad de la economía y la creación de empleo.
- Creación de ecosistemas participativos con empresas de todos los tamaños, sector público, centros de investigación y la sociedad.
- Ser viables, con objetivos e indicadores claros y un presupuesto justificado.

### ✂- Incremento de la regulación

Debido a la urgente necesidad de cambio, se han incrementado las nuevas normativas en el ámbito de la sostenibilidad. Destacan el **Plan de Acción de Economía Circular de la Comisión Europea, el Plan de Acción de Economía Circular 2021 – 2023 de España, o la Ley de residuos y suelos contaminados**. Algunas de las principales medidas que presentan estos planes de economía circular son: mejorar la durabilidad de los productos, facilitar su refabricación, evitar la destrucción de los productos no vendidos, etc. Asimismo, la Ley de residuos, prohíbe la destrucción de excedentes no vendidos de productos textiles, entre otros, y establece la recogida por separado de los residuos textiles para su valorización. Estos tendrán que ser destinados, principalmente, a la reutilización y en caso de no ser posible, se tendrá que preparar los residuos para ello. Estas novedades incrementan la necesidad de un cambio en el modelo de producción actual y la urgencia de hacer frente a los retos mencionados anteriormente, concretamente la reducción de los residuos y la mejora de la predicción de la demanda.

# Colaboración, reto y clave para un futuro sostenible de la moda

Colaboración, reto y clave para un futuro sostenible de la moda



**La colaboración y formación de ecosistemas** para poder lograr la transformación del modelo, los objetivos comunes, como la innovación o avanzar en procesos de investigación, se considera clave e imprescindible.

La importancia de la colaboración es tal, que se ha mencionado por todos los agentes del sector consultados y ha surgido como clave en todos los bloques tratados.

Se menciona especialmente como una de las principales soluciones para hacer frente a los distintos retos y frenos del sector. Se presenta en ocasiones como la clave para poder avanzar hacia modelos más sostenibles. Pero, también se ha presentado como uno de los motivos por los que el sector no está preparado para cumplir con las expectativas sostenibles actuales. Esto es debido a que la colaboración es también vista como un desafío difícil de alcanzar.

Algunos agentes ven la complejidad de lograr una colaboración entre empresas del mismo sector por su heterogeneidad, competitividad y por la cultura no siempre colaborativa del sector.

Sin embargo en los últimos años, y sobre todo con la situación vivida (Covid-19), las conversaciones entre agentes diversos del sector han aumentado, y han surgido nuevas alianzas entre compañías conscientes de la necesidad de colaborar y avanzar juntos.

**La sostenibilidad del sector es un gran reto que requerirá de grandes alianzas.**

Colaboración, reto y clave para un futuro sostenible de la moda

“  
**El sector ve que la manera de mejorar es rompiendo barreras y compartiendo información que antes se consideraba privada a nivel corporativo.** - *Beatriz Bayo Mango*  
 ”

“  
**Las instituciones gubernamentales también tienen una gran capacidad para influir directamente e impulsar un consumo responsable.** - *Lucía Soriano FEDECON*  
 ”

“  
**La transformación la vivimos desde dentro, pero solos no podemos. Para contribuir a los ODS es clave colaborar y crear alianzas** - *Carol Blázquez ECOALF*  
 ”

“  
**Es fundamental crear sinergias y uniones de donde pueda salir una palanca de ayudas que consigan hacer el sector más fuerte.** - *Pepa Bueno Asociación Creadores de Moda España*  
 ”

“  
**El sector textil solía ser un sector muy cerrado, pero últimamente se ha empezado abrir y a conversar.** - *Pilar Riaño Modaes*  
 ”

# Recomendaciones para la transformación sostenible del sector



Recomendaciones para la transformación sostenible del sector

Tras el estudio realizado por KPMG y el grupo de trabajo de Transformación social competitiva de WAS, se concluye que el sector de la moda en España es consciente de la necesidad de aplicar nuevas estrategias que le ayuden en la transformación hacia unos modelos más sostenibles.

Por eso, WAS y KPMG proponen **6 áreas clave sobre las que trabajar**.



# 1

## Colaboración

WAS y KPMG recomendamos dejar de un lado las posibles diferencias para alcanzar objetivos estratégicos y comunes, tanto para el sector como para la sociedad.

### ¿Por ejemplo?

- Participar en mesas de diálogo donde poder compartir los retos, conocimientos y posibles soluciones.
- Trabajar con otras empresas del sector y agentes expertos en la búsqueda de sinergias que permitan aprovechar economías de escala, reutilización de los residuos textiles, etc.
- Crear ecosistemas de innovación y tecnología.

# 2

## Formación y sensibilización

WAS y KPMG recomiendan dar a conocer de forma clara y apropiada los conceptos, estrategias e impactos vinculados a la sostenibilidad del sector.

### ¿Por ejemplo?



- Formar a los diseñadores y productores de la organización para que elaboren prendas con materiales sostenibles, con diseños que faciliten la remanufactura del producto o su reciclaje.
- Formar a los agentes de logística con las técnicas necesarias para que diseñen rutas de distribución o procesos de almacenaje y envasado con el menor impacto posible.
- Comunicar e informar para ayudar al consumidor a ver los impactos de sus decisiones de compra y qué está haciendo la empresa al respecto. De esta manera, el consumidor podrá valorar los esfuerzos realizados por las organizaciones en este ámbito y se acompañará la demanda a la transformación de la oferta.
- Elaborar materiales de sostenibilidad informando a todos y cada uno de los grupos de interés de los impactos ambientales y sociales y de las acciones de mitigación y transformación que realiza la organización.



### Innovación e investigación

Colaborar y trabajar en procesos de investigación a fin de poder hacer frente a los distintos retos.

#### ¿Por ejemplo?

- Participar o realizar workshops y conferencias sobre estrategias basadas en un modelo circular, ecoinnovación, ecodiseño, etc. que se adecuen al sector y a las necesidades de la empresa.
- Incorporar en las conversaciones y acciones a la academia, los ecosistemas tecnológicos y otros sectores productivos de los que aprender y con los que colaborar para innovar.



### Datos, evaluación y trazabilidad

Los datos pueden servir para conocer donde se presentan los mayores impactos y formar y sensibilizar a la cadena de suministro y al consumidor. Por eso se recomienda llevar a cabo análisis específicos que permita obtenerlos.

#### ¿Por ejemplo?

- Identificar y evaluar los indicadores más idóneos para monitorizar impactos tanto directos como indirectos (en la cadena de suministro y los consumidores).
- Diseñar y calcular KPIs para la predicción de la demanda.
- Elaborar un sistema de control sobre los datos de las cantidades y tipologías de residuos y su gestión.
- Contar con herramientas y modelos de tratamiento de datos para su explotación.



### Fondos europeos y financiación sostenible

Se recomienda prepararse para poder beneficiarse de los fondos europeos o ser más atractivos para los proveedores de capital.

#### ¿Por ejemplo?

- Diseñar actividades o proyectos que justifiquen y demuestren la contribución a una Europa más sostenible, digital o resiliente, al mismo tiempo que cumplen con los distintos criterios de los fondos.
- Contar con metodologías para evaluar y objetivar el impacto generado en los pilares de los planes de recuperación.
- Evaluar el nivel de alineamiento con la taxonomía sostenible de la UE y reportarlo a fin de ampliar las opciones a recibir financiación por inversores y bancos.



### Impacto social

Este sector es generador de impactos sociales; en el empleo, los DDHH, etc. Aunque es importante centrarse en los desafíos ambientales, se recomienda no dejar de trabajar para mejorar la contribución a los aspectos sociales.

#### ¿Por ejemplo?

- Calcular de manera homogénea la posible brecha salarial y definir una hoja de ruta en materia de igualdad.
- Identificar los riesgos en materia de derechos humanos o reputacionales, evaluarlos e incorporarlos en los modelos de prevención y control.
- Desarrollar un sistema de evaluación de los proveedores en materia ESG.
- Evaluar y reportar la contribución real de la compañía a los ODS.

# Metodología y agradecimientos



# Metodología

Con el fin de dar a conocer las oportunidades y desafíos de la transformación sostenible del sector textil, WAS y KPMG han elaborado este informe que presenta los aspectos principales a tener en consideración para el sector.

El presente documento se basa en la experiencia de WAS y KPMG, en un proceso de investigación del sector, un análisis de sus retos y principales impactos, y de las tendencias actuales en materia de sostenibilidad. Posterior a la fase de análisis, se ha llevado a cabo la fase más densa, en la que se ha podido contar con el conocimiento aportado por expertos/as del sector.

Para tener un informe actualizado y real **se ha pedido la colaboración de referentes diversos del sector**, tanto representantes de organizaciones privadas como representantes de asociaciones, periodistas, etc.

En los últimos meses se ha llevado a cabo una **encuesta global** entre diversos agentes del mundo de la moda, cubriendo los aspectos principales a considerar. Al mismo tiempo, se ha celebrado **un focus group** para conversar con los referentes y debatir sobre los diferentes puntos de vista. Y por último, se han celebrado **diversas entrevistas individuales** a agentes clave del sector para profundizar con algunos aspectos.

Tanto las conversaciones como el cuestionario han girado, principalmente, en torno a **6 bloques**:

-  La sostenibilidad del sector
-  El consumidor
-  Los principales retos
-  Los ODS
-  Los principales frenos
-  Palancas de la transformación

En este documento se puede observar las conclusiones de las diversas respuestas obtenidas en los diferentes eventos.

# Agradecimientos

## Autoras:



- ⊕ **Begoña Gómez**, coordinadora del grupo de Transformación social de WAS y directora de la Cátedra de Transformación.
- ⊕ **Charo Izquierdo**, socia WAS y Consejera Independiente.
- ⊕ **Jerusalem Hernández**, socia de Sostenibilidad y Buen gobierno de KPMG en España y socia WAS.
- ⊕ **Natalia Sánchez**, manager de Sostenibilidad y Buen Gobierno de KPMG en España.
- ⊕ **Sandra Costa**, consultora senior de Sostenibilidad y Bueno Gobierno de KPMG en España.

## Asociaciones:



- ⊕ **Asociación Creadores de Moda España (ACME)**
- ⊕ **Asociación de Empresas de Confección y Moda (ASECOM)**
- ⊕ **Confederación de la Industria Textil (TEXFOR)**
- ⊕ **ISEM Fashion Business School**

## Participantes



- ⊕ **Beatriz Bayo**, directora de RSC en Mango.
- ⊕ **Carol Blázquez**, directora de innovación y sostenibilidad en ECOALF.
- ⊕ **Delia García**, ex directora de sostenibilidad en El Corte Inglés y directora RSC y sostenibilidad en L'Oreal.
- ⊕ **Eduardo Zamácola**, CEO Neck&Neck.
- ⊕ **Enrique Porta**, socio responsable de Consumo y Distribución de KPMG en España.
- ⊕ **Gemma Gómez**, fundadora y directora de Slow Fashion Next.
- ⊕ **Ignacio Sierra**, director corporativo en Tendam.
- ⊕ **Jose M<sup>a</sup> Álvarez**, director de desarrollo corporativo en Inditex.
- ⊕ **Lucía Soriano**, responsable internacionalización en FEDECON (Federación Española de Empresa de la Confección).
- ⊕ **Moisés Nieto**, diseñador y Project Manager en Business Alliance en IED.
- ⊕ **Pepa Bueno**, directora ejecutiva en la Asociación Creadores de Moda España.
- ⊕ **Pilar Riaño**, directora en Modaes.es.
- ⊕ **Teresa Sádaba**, directora de ISEM Fashion Business School.



## Contactos



**Jerusalem Hernández**  
*Socia de Sostenibilidad y  
Buen gobierno de KPMG  
en España y socia WAS*



**Charo Izquierdo**  
*Socia WAS y Consejera  
Independiente*



**Begoña Gómez**  
*Coordinadora del grupo de  
Transformación social de WAS  
y directora de la Cátedra de  
Transformación Social Competitiva UCM*

© 2021 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.