

# El lado oscuro del modelo ‘pronto moda’ de Inditex y H&M

**Date :** diciembre 1, 2017

Marcas como la española Inditex, (dueña de Zara) o la sueca H&M consiguieron revolucionar el mundo de la moda gracias a un modelo de negocio —es decir, la estrategia para ganar dinero— que permitía la producción masiva y en un tiempo muy reducido de ropa actual a precios asequibles. Gracias al llamado modelo “pronto moda”, popularizado por estos dos gigantes textiles, se logró la transformación de la industria —que hasta entonces producía solo dos colecciones al año— y los hábitos de los consumidores en todo el mundo.

De esta manera, la gente empezó a comprar prendas más baratas de forma cada vez más frecuente en estos comercios y sus armarios se empezaron a llenar de ropa y complementos que en muchas ocasiones cambiaban o desechaban al acabar la temporada de invierno o de verano. ¿Esta escena te suena familiar? ¿Tienes alguna bolsa de ropa lista para llevar a reciclar o regalar? Es posible que sea así, puesto que la costumbre de rotar de vestuario se ha generalizado de tal forma que empresas como Inditex consiguen mejorar sus resultados empresariales año tras año, incluso en tiempos de crisis. Por ejemplo, el gigante textil español registró un volumen de ventas de 23.311 millones de euros en 2016, frente a los 20.900 millones del año anterior. En 2016, la capitalización bursátil de la empresa se situó en 95.167 millones de euros, un 939% superior a cuando empezó a cotizar en bolsa, el 23 de mayo de 2001.

Estas cifras ilustran el éxito empresarial del modelo pronto moda. Su secreto está en que se apoya en dos pilares operativos: el sistema de producción de respuesta rápida (QR, por sus siglas en inglés) y la planificación dinámica de surtidos a través de los cuales se logra reducir de forma drástica los procesos de diseño, abastecimiento, producción y distribución. Es decir, estas empresas consiguen adaptar la producción en función de los datos de venta y gracias al uso de proveedores cercanos al principal mercado de destino, de manera que la oferta de productos en tienda puede llegar a actualizarse incluso a diario.

Sin embargo, tal y como asegura Víctor Martínez de Albéniz, profesor de IESE y estudioso de la evolución del pronto moda, es necesario que estas empresas adopten una visión de largo plazo y tengan más en cuenta la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad para asegurar su permanencia en el tiempo. Es decir, cómo sus acciones afectan a la sociedad en general y los recursos del planeta. Albéniz es el autor de una investigación titulada “[Moda rápida: Un modelo que rompe moldes](#)”, junto con Felipe Caro, profesor de Universidad de California en Los Ángeles, en el que explican en detalle los pilares antes mencionados, pero no se olvidan de los tres principales problemas del modelo:

## 1. Generación de altos niveles de desperdicio.

“A más ventas, más ingresos, pero también más prendas”, dicen los profesores en el estudio. Según un informe del Institute for Manufacturing, los británicos tiran de media 30 Kg de ropa al año. Este tipo de despilfarro no solo está generando protestas entre los máximos defensores del medio ambiente, también es un tipo de hábito que empieza a molestar a los propios consumidores, incluyendo las generaciones más jóvenes, como millennials [que alcanzaron la mayoría de edad en el año 2000] y generación Z [nacidos de 1995 en adelante]. Las empresas de pronto moda son consciente de ello y están reaccionando implantando programas de reciclaje con la cogida de ropa en tienda. También han lanzado líneas de ropa realizadas con telas ecológicas o recicladas.

## 2. Preocupación por las condiciones laborales de los proveedores en sus países de origen.

Las empresas textiles suelen seguir criterios económicos para elegir donde producir una prenda. Pero dejarse guiar solo por el precio sin preocuparse de los criterios éticos, como los salarios pagados a los trabajadores por los proveedores, los costes energéticos de su actividad, etc. puede tener consecuencias desastrosas. La más conocida es el incendio y derrumbe en 2013 de la fábrica Rana Plaza, en Bangladesh, donde murieron unas 1.100 personas y hubo el doble de heridos porque las instalaciones no respetaron las normas básicas de seguridad. Las empresas de pronto moda fueron responsabilizadas de hacer la vista gorda ante las condiciones precarias que soportaban los

trabajadores de sus proveedores. Las empresas textiles ahora llevan un mayor control sobre estos aspectos, pero se podría hacer más.

### 3. Consecuencias locales de una industria global.

La deslocalización de la producción, es decir, llevarla a otros países con costes más bajos puede provocar que desaparezcan empresas locales y generar un problema a más largo plazo para el negocio. Por ejemplo, si los proveedores de España se trasladan al Norte de África, donde los costes son más bajos, el resultado puede ser que queden pocos proveedores con capacidad de respuesta rápida en la Península Ibérica, lo que amenazaría el modelo pronto moda. Para no descuidar en entorno local, Inditex trabaja actualmente con 12 *clústers* o grupos de proveedores que a través de la cooperación entre ellos promueven un entorno competitivo en zonas geográficas que son claves para la cadena de suministro del gigante textil.

¿Qué más están haciendo las empresas pronto moda para hacer frente a estos retos? El profesor Martínez de Albéniz comenta que “a corto plazo no hay presión para hacer las cosas mejor. Pero cuando se empieza a considerar la reputación corporativa, empresas como H&M e Inditex quieren cuidar sus prácticas con proveedores (social) y producción (medio ambiente). El reto para implementarlas es que crea una pelea entre [el departamento de] compras, que busca precios bajos, y la división de “sostenibilidad”, que no quiere comprar a cualquiera y tolerar malas prácticas”.

De momento, estas empresas trabajan para asegurar las buenas prácticas de sus proveedores y empiezan a utilizar materiales menos contaminantes en la fabricación de sus prendas. Por ejemplo, la textil española ha creado, entre otras muchas iniciativas, una red sindical de proveedores de Inditex en Vietnam, que juega un papel esencial para crear un entorno más justo y participativo para los trabajadores. Así mismo, la empresa lanzó un proyecto llamado Join Life, que incluye colecciones realizadas con materiales reciclados, el uso de cajas de cartón 100% recicladas, recogida en tienda de prendas usadas. En este sentido, H&M fue pionera cuando introdujo hace 7 años una línea de moda sostenible llamada Conscious Collection. Actualmente también recoge prendas en tienda para su posterior reciclado.

Dentro del sector textil han surgido marcas con modelos de negocio totalmente comprometidas con la sostenibilidad y el medio ambiente, pero que están lejos de amenazar el reinado de las principales marcas pronto moda. Martínez de Albéniz señala que “están saliendo marcas “sostenibles” con campañas parecidas al “sustainable farming” [usa métodos y prácticas económicamente viables y respetuosas con el medio ambiente]. Dicen que trabajan en las comunidades donde compran, pero todavía es muy minoritario”.