

## La sostenibilidad en moda empieza por reparar la relación entre marcas y fabricantes

En la raíz de la crisis de sostenibilidad en la moda se encuentra una relación opaca entre la marca y el proveedor, consecuencia directa de la deslocalización de la producción a países con salarios bajos. En las últimas décadas, la cadena de suministro se ha fragmentado tanto que se ha perdido la supervisión sobre quién fabrica qué y, sobre todo, cómo. Ahora, la industria quiere hacer las cosas de otra manera: con fábricas ecológicas, salarios dignos y diseños duraderos. ¿Cómo puede revertirse la situación? Según la organización sin ánimo de lucro Fashion Producer Collective (FPC), todo empieza por sanar esa relación.

### Dar voz a los productores

FPC defiende los intereses de los fabricantes de prendas de vestir, especialmente en el contexto de la sostenibilidad. La iniciativa surgió en 2020 en torno al podcast *Manufactured*, en el que la exdirectora de fábrica Kim van der Weerd da voz a los fabricantes del mundo de la moda. Esto incluye compartir sus frustraciones en materia de sostenibilidad, especialmente en relación con las políticas impuestas por las marcas sin consulta ni financiación, y las ideas erróneas sobre lo que la sostenibilidad requiere en la práctica.

"Productores de todos los rincones del mundo conectaron a través de esto", afirma Gauri Sharma, directora de estrategia y compromiso del colectivo desde 2025. "Empezaron a reunirse en congresos y reuniones online. En 2023, redactaron sus primeros white papers sobre legislación, financiación climática y el papel de las instituciones multipartitas como la Sustainable Apparel Coalition y ACT en la implicación de los productores". Tras un periodo de voluntariado financiado con subvenciones, FPC se convirtió en un colectivo formal a finales de 2025.

El colectivo cuenta con doce miembros formales: fabricantes de países como Sri Lanka, Hong Kong, India y Pakistán, que representan tanto el principio como el final de la cadena, desde el packaging hasta los accesorios de moda. Cinco de los doce miembros son cofundadores y tienen voz en la dirección del colectivo. Los miembros deciden por sí mismos a qué proyectos unirse, y los no miembros también pueden participar con un recargo.

El equipo central, o lo que Sharma denomina una "sede totalmente remota", está formado por Van der Weerd (a tiempo completo), complementado por cuatro o cinco trabajadores a tiempo parcial que cubren desde la comunicación hasta las finanzas. Mantienen un Substack, organizan proyectos y facilitan colaboraciones con terceros, como su reciente trabajo con su primera marca de moda, "una gran empresa internacional de ropa", dice Sharma. Aún no puede revelar el nombre. "Estamos ayudando a su equipo de sostenibilidad a implicar a su base de proveedores en la configuración de su estrategia".

### Un enfoque vertical

Desde el auge del fast fashion, ha surgido una jerarquía en la cadena de suministro en la que se dice a los fabricantes qué deben hacer: en qué condiciones deben producir, qué directrices deben seguir y que deben someterse a inspecciones. Esta misma mentalidad vertical existe en las organizaciones que desarrollan marcos, políticas y programas para los fabricantes. "Rara vez se implica a los fabricantes como socios en igualdad de condiciones", afirma Sharma, que habla desde su experiencia como directora general de ESG e Innovación en Shahi Exports, uno de los mayores fabricantes de la India. "Como mucho, se les convoca para una breve ronda de comentarios cuando ya es casi demasiado tarde para una aportación valiosa".

Esa perspectiva también afecta a los esfuerzos de sostenibilidad de la industria, un tema que fue objeto de un intenso escrutinio tras la pandemia. "Ecologizar la cadena de suministro se convirtió en un punto central", dice Sharma, "pero seguía sin haber cocreación de esos planes. Los equipos de sostenibilidad piden a las fábricas que cumplan objetivos y prueben nuevos materiales, mientras que los equipos de compras siguen negociando precios bajos y no están dispuestos a cubrir esos costes adicionales. Si un fabricante ha investigado y desarrollado una nueva fibra y funciona bien, pero el equipo comercial dice 'no pagaremos ni un céntimo más por ella', la innovación se detiene ahí mismo".

Como ejemplo de este obstáculo recurrente para la sostenibilidad, Sharma cita el deseo de las marcas de dejar de utilizar carbón. "Las fábricas tienen que invertir en nuevas calderas y fuentes de combustible alternativas, lo que cuesta dinero y aumenta los costes operativos. Algunos grandes fabricantes lo consiguen, pero requiere un esfuerzo enorme y es comercialmente insostenible a largo plazo sin apoyo. En cuanto a la descarbonización, la industria tiende a generalizar: todo el mundo debe abandonar el carbón. Pero nadie se pregunta: ¿qué apoyo necesitan los fabricantes para ello?". Mientras las marcas y los proveedores no se comuniquen en igualdad de condiciones, la sostenibilidad no despejará, razona FPC. "Las estrategias de sostenibilidad se imponen a las partes que deben ejecutarlas, sin que esas partes participen en el diseño y sin apoyo financiero para realizarlas. Esto es lo que queremos abordar como FPC".

### Proyectos liderados por productores

El primer resultado concreto del enfoque liderado por los productores es Bang for Buck, una herramienta de apoyo a la toma de decisiones diseñada para ayudar a las fábricas a identificar y priorizar las inversiones en descarbonización más rentables para sus instalaciones. El proyecto ha sido encargado y dirigido por Elevate Textiles, Epic Group y Shahi Exports, con el apoyo de GIZ FABRIC y el socio técnico Grant Thornton Bharat. Bang for Buck se hará público este mes de abril.

Además, FPC facilita comunidades de práctica: conversaciones entre proveedores sobre temas difíciles. Recientemente, la trazabilidad fue el tema central. Sharma: "Los fabricantes se ven inundados de peticiones de las marcas para que tracen sus procesos de producción, a pesar de que es muy complejo porque casi ninguna empresa habla de ello abiertamente". En abril, comenzará una serie sobre el estrés

térmico, ya que las temperaturas en los países de producción alcanzan máximos históricos y los fabricantes deben equipar sus instalaciones para hacerle frente. "Es un problema grave que actualmente no abordan las marcas desde el punto de vista del riesgo compartido, en lugar de como un requisito de auditoría".

En cuanto a las prioridades, FPC se guía por lo que ocurre sobre el terreno; Sharma escucha mucho, dice, a través de un grupo de WhatsApp, reuniones y redes sociales. "Solo cuando hay suficiente interés en un proyecto, un grupo de miembros designados se pone a trabajar. No creamos esta organización para guardar las apariencias. No queremos ser burocráticos ni tradicionales; debemos trabajar de forma activa, ágil y, sobre todo, liderada por los productores, porque estamos intentando crear algo que aún no existe".

### Una base de conocimiento

Las marcas también tienen mucho que ganar, cree Sharma. La mayoría no ha producido nada por sí misma desde hace décadas: la producción es cara, arriesgada y requiere mucha mano de obra, de ahí la deslocalización. Con ello, gran parte del conocimiento especializado dentro de las propias marcas desapareció.

"Gran parte de lo que se ve en una tienda está codiseñado por los fabricantes. Los fabricantes grandes o especializados tienen enormes equipos de diseño, laboratorios de pruebas de calidad, ingenieros de tejidos e ingenieros técnicos de producción. Esa experiencia reside ahora en el fabricante. Si tú, como marca, quieres probar fibras recicladas o averiguar si una fábrica puede electrificarse, tienes que apoyarte en tu fabricante. Mientras no los involucres como socios en igualdad de condiciones, estás dejando sin explotar una enorme base de conocimiento".

Finalmente, explica lo que FPC quiere cambiar. "Queremos que los fabricantes se conviertan en codiseñadores en lugar de meros ejecutores, que actúen como socios de pensamiento en igualdad de condiciones en las visiones y estrategias de sostenibilidad. Esperamos que esto conduzca a un cambio de mentalidad y, a través de ello, a estrategias que sean prácticas y factibles".

### Cómo sanar la relación con tu proveedor

Basándose en la investigación de la tesis de máster de Sharma en la Universidad de Cambridge y en las prácticas de Fashion Producer Collective, Sharma ofrece cinco consejos para las marcas que buscan mejorar su relación con los proveedores:

- Involucra a los proveedores antes. "Actualmente, a menudo solo se les convoca una vez que la estrategia ya está fijada. Su ausencia en la fase de diseño suele dar lugar a planes inviables".
- Asegura la alineación interna. "Dentro de las marcas, los equipos de sostenibilidad y los de compras a menudo se contradicen. Esto envía señales contradictorias y ralentiza los planes de sostenibilidad".
- Céntrate en el qué, no en el cómo. "Como marca, determina el objetivo de sostenibilidad y su razón de ser; deja la ejecución en manos del fabricante. Ellos tienen la experiencia técnica y específica del contexto y saben cómo se puede escalar la sostenibilidad de la forma más eficiente".
- Ofrece certidumbre y comparte los beneficios. "Deja de exigir cambios sin dar nada a cambio. Los proveedores solo invertirán en nueva tecnología si hay un caso de negocio claro y una visión a largo plazo detrás".
- Construye un diálogo estructural. "Sustituye las auditorías puntuales por una colaboración constructiva y continua, por ejemplo, a través de talleres o plataformas de aprendizaje. Esto genera confianza y desbloquea la experiencia necesaria para la sostenibilidad que actualmente está atascada en la cadena".

Este artículo fue originalmente publicado en otro idioma dentro de la red internacional de FashionUnited y después traducido al español usando una herramienta de inteligencia artificial

FashionUnited ha implementado herramientas de inteligencia artificial para agilizar la traducción de artículos entre nuestras plataformas, pues contamos con una red global de periodistas activos en más de 30 mercados, ofreciendo inteligencia empresarial y los contenidos más recientes en 9 idiomas.

Esto permite que nuestros periodistas puedan dedicar más tiempo a la investigación y redacción de artículos originales.

Los artículos traducidos con ayuda de IA son siempre revisados y editados por un editor humano antes de su publicación. Si tienes preguntas o comentarios sobre este proceso, escríbenos a [info@fashionunited.com](mailto:info@fashionunited.com)