

RECOVER: MODA CIRCULAR PARA TODOS¹

Alfredo Ferre tenía muchas cosas en la cabeza aquel enero de 2023 en la sede de RECOVER Textile Systems, sita en la Alicantina región española de Banyeres de Mariola. Como CEO de RECOVER, Ferre era responsable de dirigir la empresa hacia el objetivo para el que esta había sido creada un par de años atrás, que consistía en convertirse en líder global en materia de reciclaje textil, estableciendo la firme superioridad de sus procesos mecánicos sobre los procedimientos químicos que usaban los demás.

RECOVER ya había desarrollado un proceso y un producto que eran de superior calidad y estaban patentados, pero hasta hacía poco no se había asegurado el respaldo económico necesario para crear un ecosistema integral que le permitiera adquirir escala. RECOVER había detectado la oportunidad de posicionarse como marca líder a nivel mundial en el mercado de los ingredientes para la industria textil en medio de un panorama de creciente demanda de residuos textiles reciclados postindustriales, previos y posteriores al consumo. Ferre y su equipo debían determinar cuáles iban a ser las mejores estrategias para aprovechar el momento.

RECOVER TEXTILE SYSTEMS

RECOVER era una empresa de ciencias de los materiales que producía fibras de algodón reciclado de bajo impacto y alta calidad, y mezclas de algodón a nivel mundial. La empresa buscaba lanzar “Moda circular para todos” al comercializar fibras recicladas innovadoras, competitivas en costes y de alta calidad, así como soluciones circulares a gran escala.

RECOVER disfrutaba de una singular ventaja competitiva gracias a sus años de tradición y experiencia en la industria del reciclaje. A lo largo de más de siete décadas que abarcaban cuatro generaciones de la familia, Hilaturas Ferre había perfeccionado el arte y la ciencia de elaborar de forma artesanal fibra de algodón reciclado sostenible.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Miguel Ángel Llano, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © septiembre 2025, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

La empresa había desarrollado RECOVER™, una fibra de algodón reciclado patentada que se teñía usando cantidades mínimas de disolventes y agua, lo cual permitía el uso de un sistema de circuito cerrado. El Índice de sostenibilidad de materiales Higg² había otorgado a la fibra de algodón reciclado de RECOVER™ la puntuación de impacto ambiental más baja del mundo. (Véase el vídeo 1: [Sustainability performance and impacts | RECOVER™.mp4](#)).



Este proceso de reciclaje (véase el vídeo 2: [Our Process | RECOVER™.mp4](#)) estaba liderado por un equipo de expertos en ciencias de los materiales, productos textiles, moda y sostenibilidad.



Los esfuerzos por dar escala a RECOVER

La tecnología RECOVER había despertado el interés de los inversores y generado la expectativa de que su capacidad para escalar era inminente. En junio de 2022 RECOVER anunció que había cerrado una nueva inversión de capital de cien millones USD (1 EUR ≈ 1.04 USD) en acciones minoritarias. Con esta inversión —liderada por la división de Gestión de Activos de Goldman Sachs (GSAM) para las inversiones sostenibles, a cambio del 10 % de la empresa— complementaba la del actual accionista mayoritario, STORY3 Capital Partners —firma de inversión privada fundada en 2017, con sede en Los Ángeles, (California), que estaba especializada en inversiones dentro de la cadena de valor del consumidor, y enfocada en empresas disruptivas que operan en la intersección de marcas de consumo, comercio y contenido.

La marca RECOVER estaba empezando a formar parte de los compromisos y credenciales de sostenibilidad de los principales minoristas y marcas, y cada vez más clientes (como

² El periodista del *New York Times* Hiroko Tabuchi expresó en junio 2022 su crítica al índice Higg de calificación de tejidos argumentando que el índice favorece los materiales sintéticos sobre las fibras naturales.

Inditex, H&M, Primark, C&A, DL1961, Revolve, Fruit of the Loom, Florence Marine X y Tillys) estaban poniendo la marca RECOVER junto a la suya en cápsulas de productos como exponente de que habían sido producidos con la fibra de algodón reciclado patentada por RECOVER.

Desde su lanzamiento en diciembre de 2020 como filial de Hilaturas Ferre en el marco de su estrategia de expansión, RECOVER había inaugurado nuevos centros de fabricación en Pakistán y Bangladesh, y tenía planificado abrir otro muy pronto en Vietnam. Alfredo Ferre sabía que RECOVER no estaba sola en la carrera por hacerse con la posición dominante en materia de tecnología de reciclaje textil. Numerosos fondos y minoristas del sector estaban invirtiendo en distintas opciones tecnológicas. ¿Cuántos iban a sobrevivir y cuál emergería como el líder de esta categoría? RECOVER estaba decidida a influir en ese resultado.

HILATURAS FERRE: LOS ORÍGENES

Antonio Ferre fundó Hijos de Antonio Ferre en 1914, en Banyeres de Mariola, el pequeño municipio alicantino que le había visto nacer, en España. Se trataba de una fábrica textil con una clara vocación familiar que, desde sus orígenes, con poco más que un telar para producir sacos de yute, había crecido rápidamente para dar respuesta a la demanda de la época. En 1947 España había quedado relegada a un sistema económico autárquico. Ante las severas limitaciones, cuotas y aranceles a la importación de algodón, la segunda generación de los Ferre tuvo la perspicacia de hacer una revolución capaz de transformar el panorama: convertir los residuos textiles en hilatura. Al crear Hilaturas Ferre, esta empresa familiar estaba lanzando un producto innovador que generaba márgenes económicos y le posicionaba como pionera en el ámbito de los materiales sostenibles. Más adelante, la empresa volcaría sus setenta y cinco años de experiencia, conocimientos y secretos comerciales al uso de fibra en la hilatura y los productos textiles.

Hilaturas Ferre se había dedicado a la fabricación de hilo reciclado desde sus inicios, aunque para diferentes usos finales. El grupo fue progresando desde la producción de este tipo de materia prima para la fabricación de sacos, y después fregonas y paños de limpieza; hasta la provisión de ingredientes para la manufactura de camisas, jerséis, vaqueros y calcetines, entre otros productos. La empresa había ido introduciendo mejoras tecnológicas en el proceso de producción desde aquellas primeras aplicaciones más industriales y de menor valor, hasta llegar a sustituir los hilos tradicionales con sus propios hilos reciclados.

Innovación en color

Gracias a las inversiones realizadas en I+D, Hilaturas Ferre obtuvo en 1985 colores que eran perfectos y además sostenibles. La empresa creó su propio sistema, RColorBlend (véase el vídeo 3: [What is RColorBlend?](#) | RECOVER™.mp4), para conseguir colores