



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
(ICADE)

SOSTENIBILIDAD Y MODA: ANÁLISIS DE TRES EMPRESAS ESPAÑOLAS

Autor: Ana Fernández Orejón

Director: Carmen Valor Martínez

MADRID | Junio 2019

RESUMEN

El modelo textil convencional, denominado *fast fashion*, asociado a un hiperconsumo de productos y a una necesidad por parte de los consumidores de seguir al día con las tendencias tan cambiantes, conlleva unas consecuencias sociales y medioambientales. Por este motivo, la economía circular o el modelo *slow fashion* se presentan como alternativas atractivas de sostenibilidad.

Este trabajo compara las iniciativas que están tomando tres empresas españolas; MANGO, Tendam y *The Circular Project Shop* en relación con las alternativas emergente, con el objetivo de reducir los impactos negativos que generan en el medioambiente y en la sociedad. Tras el análisis de casos de estudio se concluye que las empresas están tomando conciencia de los problemas que produce el *fast fashion* y por ello están aplicando iniciativas de mejora para aproximarse y conseguir una moda más ética y respetuosa con el planeta. Se ofrece un marco teórico como contribución a este necesario debate.

Palabras clave: sostenibilidad, moda, economía circular, modelo de negocio sostenible, moda rápida, moda lenta, consecuencias negativas.

ABSTRACT

Fast Fashion is a model of mass-producing cheaply made, 'of-the-moment' items that are sold at a lower price. It is associated with hyper-consumption of products and a need for consumers to keep up with changing trends. This model causes a social and environmental negative impact. For this reason, the circular economy or the slow fashion model are presented as attractive alternatives for sustainability.

This End of Degree Project compares the different initiatives that three Spanish brands: MANGO, Tendam and The Circular Project Shop are taking in relation to emerging alternatives, with the aim of reducing the negative impacts they generate on the environment and society. After the analysis of the different case studies we can conclude by saying that companies are becoming aware of the problems caused by fast fashion and therefore they are applying different initiatives in order to approach and achieve a more ethical and respectful fashion. A theoretical framework is offered as a contribution to this necessary debate.

Key Words: sustainability, fashion, circular economy, sustainable business model, fast fashion, slow fashion, negative consequences.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
1. INTRODUCCIÓN	7
2. EL MODELO <i>FAST FASHION</i>	9
2.1. DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO <i>FAST FASHION</i>	9
2.2. CONSECUENCIAS SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES	12
2.2.1. Medioambiente	12
2.2.2. Social	16
3. MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE	19
3.1. DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE	19
4. FUERZAS DE CAMBIO DEL MODELO DE NEGOCIO EN LA MODA	22
4.1. ECONOMÍA CIRCULAR	22
4.2. EL MODELO <i>SLOW FASHION</i>	25
5. MÉTODO	28
5.1. DETERMINACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	28
5.2. ELECCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO	28
5.3. SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS TEXTILES	29
5.3.1. MANGO	30
5.3.2. Tendam	30
5.3.3. <i>The Circular Project Shop</i>	31
5.4. VARIABLES DE ESTUDIO	32
5.5. FUENTES CONSULTADAS	32
6. ANÁLISIS	33
6.1. MANGO	33
6.1.1. Compromisos	33
6.1.2. Acciones realizadas por la empresa	34

6.2. TENDAM	38
6.2.1. Compromisos	39
6.2.2. Acciones realizadas por la empresa	40
6.3. <i>THE CIRCULAR PROJECT SHOP</i>	42
6.3.1. Compromisos	43
6.3.2. Acciones realizadas por la empresa	44
7. DISCUSIÓN	47
7.1. FIBRAS EMPLEADAS	47
7.2. REDUCCIÓN DE EMISIONES	47
7.3. COLECCIONES MÁS BÁSICAS – VIDA ÚTIL MÁS LARGA	48
7.4. PREVENCIÓN DE RESIDUOS	48
7.5. REGENERAR SISTEMAS CON INSUMOS NATURALES Y RENOVABLES	49
7.6. TRANSPARENCIA EN LOS MODELOS DE PRODUCCIÓN	49
7.7. CONCIENCIACIÓN AL CONSUMIDOR	49
7.8. CONCLUSIONES	50
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	53
9. BIBLIOGRAFÍA	55
10. ANEXO	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Impacto de las fibras más en la producción.....	14
Tabla 2. Prácticas que deben ser introducidas para implementar un modelo de negocio circular.	25
Tabla 3. Prácticas que podrían introducirse para adoptar un modelo slow fashion.	27
Tabla 4. Datos generales de las empresas seleccionadas.....	29
Tabla 5. Compromisos de MANGO y su finalidad.	34
Tabla 6. Compromisos de Tendam y su finalidad.	39
Tabla 7. Compromisos de The Circular Project Shop y su finalidad.	43
Tabla 8. Resultados del análisis de las variables de cada empresa.....	51
Tabla 9. Ejemplos de las mejores prácticas realizadas en cada variable de cada empresa.	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Comparación del proceso de creación entre el modelo tradicional y el modelo fast fashion.	11
Figura 2. Consecuencias y daños producidos del ciclo de vida de la prenda.....	18
Figura 3. Etapas de una economía circular textil.	23

1. INTRODUCCIÓN

El sector textil es uno de los sectores más grandes que cada año produce miles de prendas, pero a su vez es una de las industrias más contaminantes. El modelo *fast fashion*, o moda rápida, es el modelo de negocio pionero por tener un efecto directo en la forma en la que los consumidores compran y reaccionan ante las cambiantes tendencias de futuro (Mintle, 2008). Pero, por otro lado, acababa provocando por parte de las empresas, unas prácticas irresponsables y recortes en términos laborales y ambientales (Velasco, 2013; Vicaire y Cobbing, 2018). Sin embargo, una definición completa sobre este modelo debe resaltar también los daños medioambientales y las preocupaciones éticas que conlleva (Caro y Martínez de Albéniz, 2014a) y, en consecuencia, está aumentando la presión de las empresas de la Unión Europea, tanto social como gubernamental, para que las empresas textiles respondan a estos problemas de sostenibilidad.

Es así como la moda sostenible se presenta como una alternativa emergente para reducir los impactos negativos que el *fast fashion* genera. La Organización de las Naciones Unidas elaboró los Objetivos de Desarrollo Sostenible, con el objetivo de velar por la sostenibilidad y la rentabilidad de la empresa en el futuro, destacando el objetivo número 12 de consumo y producción responsable.

Por lo tanto, es necesario innovar hacia modelos de negocio más sostenibles, modelos que no solo velen por un aspecto económico, sino que vayan más allá y desarrollen una triple creación de valor, económico, ambiental y social, a través de sus actividades empresariales. Es así, como el modelo *slow fashion* o un modelo de economía circular suponen una oportunidad ya que tienen en su estructura los estándares que llevarán a comprender y alinear las acciones estratégicas que las firmas textiles necesitan implantar para dirigirse hacia la sostenibilidad (Pigneur, Joyce y Paquin, 2016).

En definitiva, la aparición de los nuevos tipos de modelo de negocio sostenibles hace necesario y útil profundizar en la realidad de que el sector textil debe adaptarse o cambiar para prevenir los impactos ambientales y sociales que causa, tratando de establecer si el modelo de negocio que denomina hoy en día en la industria textil debe ser sustituido por un modelo *slow fashion* y/o una economía circular.

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como principal objetivo analizar los factores que deben efectuar las empresas para aproximarse y adoptar una economía circular sostenible. Para ello, se va a realizar un análisis de estudio multicaso de tres empresas del sector textil; MANGO, Grupo Tendam y *The Circular Project Shop*. Las

empresas han sido seleccionadas por ser interesantes para el estudio puesto que están implementando medidas y estándares sostenibles. El trabajo no sólo se centra en abordar esta situación, sino también en el análisis de que ambas alternativas sostenibles son una herramienta para promover un consumo responsable y respetuoso.

Así, en la elaboración de este trabajo y para lograr este objetivo se va a realizar un estudio multicaso, dado el carácter exploratorio de la investigación (Yin, 2003). Esta elección se ha basado en la predisposición para poder estudiar distintos casos y hacer comparaciones entre ellos (Larrinaga y Rodríguez, 2010). De igual modo, ha sido empleada por ser apropiada para explorar nuevos fenómenos y describirlos gracias a una interpretación exhaustiva pese a la complejidad de generalizar los resultados obtenidos (Larsson y Lubatkin, 2001). La metodología del estudio es cualitativa y se han utilizado tres casos de estudio para analizar la estrategia de tres marcas de moda, dos de ellas por estar incorporando medidas sostenibles y la otra por seguir un modelo *slow fashion*. El punto en común de las empresas analizadas es su nueva visión en dirigir estas mismas bajo premisas sociales y medioambientales.

La estructura del trabajo tiene el siguiente orden. Se comenzará presentando el marco conceptual que va a servir para abordar de manera general una definición del modelo *fast fashion* y las consecuencias que dicho sistema genera en la sociedad y en el medioambiente. Después se realizará otro acercamiento al concepto de modelo de negocio sostenible para posteriormente establecer los requisitos de los modelos alternativos sostenibles, economía circular y *slow fashion*, que las empresas textiles deberían considerar. Es así como el marco teórico proporcionará las variables que se estudiarán. Una vez definido el concepto de estudio, se efectuará un análisis multicaso de las tres firmas con el fin de estudiar las estrategias que están implementando para introducir medidas más sostenibles y alcanzar una economía circular. Para ello se llevará a cabo una estrategia de investigación que se centre en comprender el entorno actual al que las empresas textiles mencionadas anteriormente se enfrentan para cumplir con las medidas sostenibles. Finalmente, se concluirá demostrando los resultados obtenidos y se planteará una discusión crítica y evaluativa de las acciones que están o deben cumplir dichas empresas para lograr los compromisos sostenibles a los que aspiran.

2. EL MODELO *FAST FASHION*

2.1. Definición del modelo de negocio fast fashion

Cuando se escucha el término *fast fashion*, son las grandes empresas textiles como Zara o HyM las que nos vienen a la mente. A pesar de ello, existe un amplio abanico de definiciones sobre este concepto de moda rápida, que responde a las preferencias del consumidor proporcionándole tendencias nuevas y a las de la industria que debe seguir el ritmo de un mundo globalizado e interrelacionado. Esto es posible por dos razones: (i) las prendas no duran más de una temporada en las tiendas, siendo rechazadas y desechadas, mientras que las nuevas se incorporan en ciclos cada vez menores, prima la variedad a la durabilidad; (ii) y estos estrechos plazos se deben a la presión a la que los proveedores están sometidos para entregar las prendas a tiempo (Velasco, 2013; Cobbing y Vicaire, 2018). Como plantean Bick, Halsey y Ekenga (2018) moda actual, accesible y económica son términos que describen esta moda.

Las firmas que tienen este modelo de negocio se distinguen de las otras por tener una fuerte presencia online y offline internacionalmente. Además, no destacan por *trend-setters* o por su alta costura, sino más bien por ser seguidores de una moda que fluctúa en una gama de precios *mid-to-low*. Necesitan satisfacer a sus clientes con prendas que mantengan actualizados los estilos y las tendencias y que se adquieran a precios asequibles. Lo que hace que las empresas compitan entre sí en precio y en renovación de productos (Caro y Martínez de Albéniz, 2014b).

La industria textil se ha centrado en este concepto, basando su estrategia en la producción de respuesta rápida¹ y en la planificación de los periódicos y dinámicos cambios de los productos. Ambas estrategias tienen repercusiones operacionales y es que reducen los procesos de compra de materias primas (en adelante MMPP), diseño, producción y distribución, de meses e incluso años, a tan sólo unas pocas semanas (Caro y Martínez de Albéniz, 2014b). A continuación, se van a detallar más en profundidad los dos elementos que componen el modelo *fast fashion*: *quick response* y renovación de productos.

El primer elemento clave del modelo *fast fashion* es el llamado *quick response*. Según Barnes y Lea-Greenwood (2006), la gran demanda provocada por los

¹ Anglismo que define el llamado *quick response*.

consumidores hace que la gestión y el desarrollo de la cadena de valor sea inflexible y poco cooperativa. En comparación con las cadenas de valor tradicionales, que se apoyan en el inventario, las nuevas deben ser más ágiles y estar basadas en la demanda (Christopher, Lowson y Peck, 2004). Este tipo de producción afecta a las diferentes fases de la cadena de producción.

Con relación al diseño, varios autores han apuntado que, a diferencia del modelo tradicional, no se predice cuándo se debe lanzar una colección para que coincida con la temporada, sino que el objetivo es responder a la demanda de las tendencias que haya en ese momento con el fin de servir y conseguir más valor de/para los consumidores (Caro y Martínez de Albéniz, 2014a). La cadena de suministro convencional tarda aproximadamente 21 meses en ser completada, es por ello por lo que, la rapidez y la agilidad a los cambios de tendencia de este mercado, son los elementos más importantes de esta fase de producción (Christopher *et al.*, 2004), utilizando métodos y materiales más básicos para reducir el tiempo de la etapa de muestreo de la prenda y la producción de esta. Es así como el tiempo completo para que un artículo se produzca, se reduce a cuatro meses solamente (Caro y Martínez de Albéniz, 2014b).

En la fase de producción, comienza la fabricación de los artículos básicos conocida como justo a tiempo², en la que se intenta reducir el tiempo de producción de las prendas lo máximo posible para atender la demanda de los consumidores (Greenpeace, 2012a). Como señalan Cachon y Swinney (2011), las empresas saben de antemano, por estudios de tendencias de mercado que efectúan, si son capaces de producir el inventario necesario que demandan los consumidores. Esto provoca, en el caso que no puedan proporcionar las prendas y la demanda siga aumentando, presiones a los proveedores por las MMPP necesarias para producir la colección, ya que se les exige que los productos se produzcan más rápido (Scamans, 2016). Sin embargo, a diferencia del proceso tradicional, para evitar los picos del mercado, utilizan sus recursos de forma constante durante todo el año y utilizan proveedores ubicados en puntos cercanos donde su mercado objetivo se encuentra (Caro y Martínez de Albéniz, 2014a).

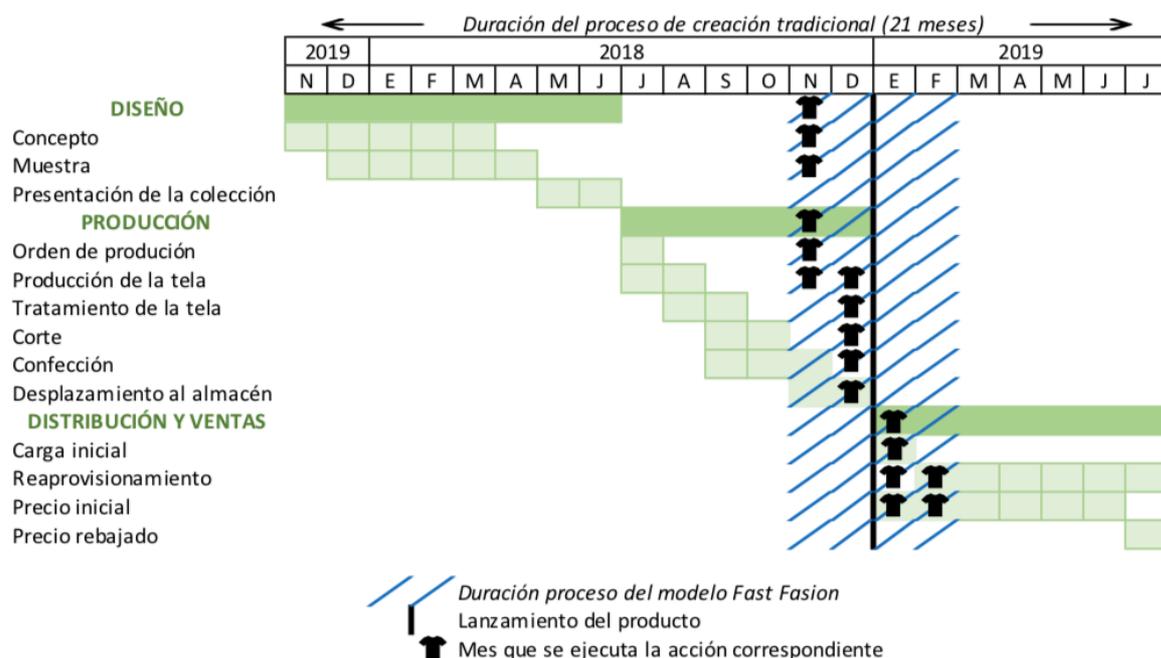
Los productos son producidos, en la cantidad y en la variedad solicitada y entregados a tiempo para satisfacer la demanda exigida (Christopher *et al.*, 2004). Caro y Martínez de Albéniz (2014b) apuntan que el *quick response* juega una ventaja competitiva puesto que, al decidir la distribución a última hora, el inventario se envía a

² De la traducción del inglés *just in time*

las tiendas que más lo necesitan para atraer a clientes potenciales. Por otro lado, un buen uso de la distribución evitaría un exceso de inventario y un margen bruto más alto.

La Figura 1 muestra de manera comparativa la duración de las distintas fases del proceso de producción de un modelo tradicional y de un modelo *fast fashion*.

Figura 1. Comparación del proceso de creación entre el modelo tradicional y el modelo *fast fashion*.



Fuente: Elaboración propia basada en los datos de Caro y Martínez de Albéniz (2014a, p. 61).

El segundo elemento clave del modelo *fast fashion* es la actualización de las prendas. Algunos profesionales en el campo, como el señor Wolfe, señalan que “el hambre de los consumidores por una instantánea gratificación ha conducido a las empresas a agilizar los procesos de producción para llevar las prendas mostradas en las pasarelas a las tiendas lo más rápido posible” (citado por Mintle, 2008, p. 1). Por esa razón, este sistema genera en los consumidores unas necesidades ficticias que hacen que renueven su armario constantemente (Gómez, 2018) que, como sostiene Puig (2017) acaban forjando un deseo de consumo irresponsable, donde se prefiere la cantidad a la calidad. Las empresas logran esto dado que su estrategia de marketing se basa en la idea de ‘*Here Today, Gone Tomorrow*’³ (Bhardwaj y Fairhurst, 2010, p. 3) obligando, de cierta

³ Cuya traducción viene a ser ‘Hoy aquí, mañana ya no’.

forma, a los consumidores a visitar con más frecuencia las tiendas. Lo que indica mayores márgenes de beneficio por los ciclos de vida tan cortos (ibid, 2010).

Asimismo, el *fast fashion* también se asocia con moda desechable, ya que las prendas están diseñadas para complacer una tendencia puntual, que cuando deja de estar de moda, a la prenda le sucede lo mismo, impulsando al consumidor a comprar de nuevo la novedosa y económica prenda y a desechar aquella que casi no ha utilizado. Se crea así, un círculo vicioso de tal forma que un cambio en la concepción del consumidor resultaría difícil (Puig, 2017).

Cabe destacar también, que el modelo *fast fashion* se está viendo afectado por todas las consecuencias catastróficas, tanto sociales como medioambientales que conlleva. En el siguiente epígrafe se va a mostrar el lado oculto de la moda desechable, provocado como expresan Cobbing y Vicaire (2018) por la rapidez con la que las tendencias cambian causando un excesivo consumo textil.

2.2. Consecuencias sociales y medioambientales

El consumidor no se cuestiona la procedencia de su ropa y en la mayoría de las ocasiones es desconocedor del impacto que la producción textil ocasiona en el medioambiente. A continuación, se van a desarrollar más en profundidad los dos factores más perjudicados por esta industria.

En primer lugar, el concepto medioambiental, donde es difícil saber la larga cadena de producción que hay detrás de una prenda, pero desde la producción, hasta el final de la vida de la prenda, “se contamina con gases y químicos, suelos, aire y agua” (Gómez, 2018, p.1). Y, por otro lado, las precarias condiciones de los trabajadores que, aunque los trabajos fomenten el empleo y los ingresos, son inseguras e injustas (World Bank, 2009).

2.2.1. Medioambiente

Al año se venden 80.000 millones de prendas, más de once prendas por habitante (Siegle, 2011), lo que provoca una cantidad desmesurada de desechos textiles, puesto que, si una prenda tiene un uso de seis veces de media, acabamos con toneladas de ropa en los vertederos (Puig, 2017). Si los niveles de consumo de la población continúan igual, (The World Bank, 2017), el planeta no podrá soportar más el ritmo ya que la industria textil no está asumiendo adecuadamente este problema, como se ve en sus prácticas y

políticas (Greenpeace, 2012a). Loetscher (2017) destaca que esta industria contribuye al calentamiento global emitiendo al año, 1,7 mil millones de toneladas de CO₂, incrementando la emisión de toxinas, la contaminación del agua y generando 2,1 mil millones de toneladas de *waste*⁴.

De acuerdo con el Parlamento Europeo (2019) podemos agrupar los daños medioambientales más presentes en la cadena de producción, en cinco importantes áreas.

La primera son los materiales empleados como MMPP. De acuerdo con Loetscher (2017), se usan fibras naturales, sintéticas o combinación de ambas para hacer la ropa. En torno a un tercio de las fibras empleadas son naturales; algodón, lana, seda, lino, cáñamo y yute, mientras que “los otros dos tercios son fibras sintéticas como poliéster, nylon, poliamida, acrílico y polipropileno, o polímeros naturales como viscosa, acetato y modal” (p.13). Sin embargo, en los últimos 15 años el uso de materiales, especialmente el del poliéster y el algodón, y la demanda de las fibras sintéticas ha incrementado, aumentando consecuentemente la emisión de sustancias químicas peligrosas (Claudio, 2007) y como señala Greenpeace (2018), la emisión del 8% de los gases de efecto invernadero.

El uso del poliéster es uno de los desafíos más grandes que tiene esta industria. Representa, según el *European Clothing Action Plan* (ECAP), el 16% de las fibras aplicadas en la ropa (Gray, 2017 citado por Parlamento Europeo, 2019). Su uso ha aumentado y ahora está presente en más del 60% de la ropa mundial y para el 2030 se espera que se duplique (Global Fashion Agenda y The Boston Consulting Group, 2017). Una sola prenda creada de poliéster, en un solo lavado, libera casi 1 millón de fibras microplásticas (Cobbing y Vicaire, 2018); estas fibras acaban en los océanos en forma de diminutos fragmentos de plástico (Greenpeace, 2019) y liberan toxinas en el medioambiente, las cuales acaban en nuestras cadenas alimentarias (Parlamento Europeo, 2019). La biodegradación de los textiles sintéticos es más larga y difícil porque provienen del petróleo o de otros recursos naturales no renovables (Ferreira, 2015).

De igual manera, el algodón puede ser dañino para los agricultores si no se cultiva y se recoge correctamente. Su cultivo requiere grandes cantidades de tierra que podrían ser utilizadas para el cultivo de alimentos de las comunidades que ahí habitan. Pero las grandes empresas obvian este dato, demandando grandes cantidades de la fibra natural más barata (Scamans, 2016). De acuerdo con Gray (2017) tal y como señala el ECAP, el algodón representa el 43% de todas las fibras utilizadas en la ropa y requiere para su

⁴ Anglismo que define los residuos.

cultivo enormes cantidades de fertilizantes y pesticidas químicos, así como de agua, por lo que se considera una fibra problemática.

La Tabla 1 muestra resumidamente los impactos de las diferentes fibras más utilizadas por la industria. Compara e identifica los impactos medioambientales, de menos a más, de la producción de cada material.

Tabla 1. Impacto de las fibras más en la producción.

Material	Energía usada	Agua usada	Emisión de gases contaminantes	Desperdicio de agua en el proceso de producción	Uso de químicos en la prenda final	Terreno requerido
Acrílico	***	**	***	***	** ***	N/A
Algodón	**	****	**	**	***	***
Bambú	**	***	*	**	** ***	**
Cáñamo	*	**	**	**	***	** ***
Lana	*	*	ID	****	** ***	****
Lino	*	*	**	**	***	***
Lyocell	**	**	*	**	** ***	*
Modal	**	***	*	**	** ***	**
Ortiga	*	*	**	**	***	***
Nylon	***	***	****	*	* **	N/A
Plástico PLA	**	*	**	ID	* **	*
Poliéster	**	*	***	*	* **	N/A
PPT	**	*	***	*	* **	*
Ramio	ID	ID	**	**	***	****
Seda	ID	***	ID	**	ID	ID
Soja	ID	ID	ID	***	** ***	ID
Viscosa	**	***	*	**	** ***	**
Yute	ID	ID	**	**	***	**

Impacto relativo de los materiales, siendo * = bajo impacto, ****= alto impacto, ID =información insuficiente, N/A = No se aplica, las figuras en color rojo (*) están basadas en la información de materiales similares.

Fuente: Elaboración propia basada en Turley et al. (2009, p. 16)

El segunda área de impacto es la fabricación de las fibras naturales y sintéticas. Es preciso resaltar que lo que más alarma en esta fase es el uso de agua y energía. Se utilizan alrededor de 1.074 mil millones de kilovatios hora de electricidad y de entre 6 a 9 trillones de litros de agua para la creación de 60 mil millones de kilogramos de fibras textiles. Es más, esta industria consume anualmente un 3% del agua total mundial (Siegle, 2011).

Las fibras textiles mencionadas anteriormente son perjudiciales en relación con el agotamiento de recursos naturales y la contaminación tanto del medioambiente como de los sistemas acuíferos del mundo (Greenpeace, 2012b). En su producción son necesarias,

como señala el Parlamento Europeo (2019), cantidades desmesuradas de agua y energía para los procesos de hilado y tejido al igual que las aplicaciones técnicas de acabado como el tintado, fortalecimiento y abrillantamiento de la prenda. Pero este no es el único inconveniente. Todo ese volumen de agua utilizada, en el teñido de textiles, se contamina con tintes y químicos que son luego descargados en los sistemas acuíferos de aquellos países sin leyes ambientales, envenenando e infectando los suministros de agua y dañando los terrenos agrícolas de las poblaciones locales (Murray, 2016; Bick *et al.*, 2018).

Por otro lado, el consumo de energía necesario para calentar el agua en estos procesos requiere increíbles cantidades de petróleo crudo, así como la emisión de “compuestos orgánicos volátiles, partículas en suspensión y gases ácidos como el cloruro de hidrógeno” (Claudio, 2007, p. 450), que son perjudiciales y pueden causar problemas respiratorios. Además, la fabricación de una prenda en sí misma requiere mucha energía para coserla, pegarla, bordarla y grabarla (Parlamento Europeo, 2019).

En la tercera fase, distribución y transporte, hoy en día, productores y vendedores están localizados en distintas zonas geográficas. Es por ello, que la gran mayoría de las prendas de vestir vendidas en la Unión Europea son importadas, lo que implica extensas rutas de entrega. Sin embargo, esta es la fase que menos contamina, ya que simboliza sólo un 2% del impacto que genera la industria en el cambio climático. Aun así, cabe destacar que se generan grandes cantidades de desechos en los pasos de empaquetado, etiquetado y perchado. Las bolsas empleadas en las ventas que luego son prescindibles son atribuidas también a esta fase, de igual modo que todas las prendas que no se venden y sobran y son finalmente desechadas (Parlamento Europeo, 2019).

La cuarta fase, el uso que le da el consumidor, según Beton *et al.* (2014), es la fase más contaminante, puesto que depende de cada individuo en determinar el impacto que se quiera generar. Factores como la frecuencia y temperatura de lavado, el uso de productos químicos (como el detergente), el secado y el planchado de la prenda requieren mucho gasto de agua y energía y es el consumidor quien decide la reincidencia de cada uno.

Por último, cuando los consumidores deciden dejar de vestir las prendas, se llega al fin de su vida, puesto que la industria de la moda les alienta a ver la ropa como desechable. Como han señalado los trabajos de Loetscher (2017) y del Parlamento Europeo (2019), el 80% de la ropa producida termina en vertederos o quemada en incineradoras, siendo sólo un 20% reciclado. De hecho, los desechos textiles ocupan casi

el 5% del espacio de estos vertederos, continuando así con las injusticias medioambientales dado que se liberan sustancias como el metano.

El porcentaje tal alto de desecho se debe a tres razones principalmente. Para empezar, los trozos de tela que sobran tras cortar los patrones en la fase de producción son responsables del 20% de los desechos totales de la industria (Parlamento Europeo, 2019). Otro motivo serían las tasas de recogida de ropa, que son muy bajas, por lo que a los países no les interesa recoger la ropa usada y reciclarla. Y, por último, los métodos utilizados para reciclar, como la trituración o la digestión química, presentan limitaciones en costes y problemas en la reducción de la calidad de la prenda (Loetscher, 2017).

La ropa que no se envía a los vertederos acaba en el comercio de la ropa de segunda mano, o de vuelta a los países desfavorables donde fue producida. Una vez en esos países, si la ropa no es vendida, acaba convertida en desechos sólidos y arrojada a los ríos o conductos fluviales poniendo otra vez en peligro, la salud de las poblaciones locales (Bick *et al.*, 2018).

Volviendo a lo citado anteriormente y tal y como explica el Parlamento Europeo (2019), hay una pequeña parte de la ropa que es reciclada o reusada. Sin embargo, ambos caminos son dificultosos. En primer lugar, la ropa reusada se envía mayoritariamente a países de Asia o África, lo que acaba afectando a los pequeños comercios de la zona que no pueden estar a la altura de las grandes cadenas. Además, la calidad de las prendas es muy pobre lo que afecta a su durabilidad. Por otro lado, la ropa reciclada, como ya se ha explicado, muestra dificultades pues hay una falta de tecnología para realizar la clasificación de la ropa, la separación de las todas las fibras sintéticas y naturales utilizadas y la detección de los productos químicos empleados. Por tanto, se acaba reciclando mecánicamente, lo que significa que las prendas son cortadas y desmenuzadas, perdiendo un 75% de su valor y de su calidad. Es por esto por lo que se acaban utilizando para producir productos más pequeños como paños o rellenos de colchones, más que para fabricar otra prenda textil (Beton *et al.*, 2014).

2.2.2. Social

Desastres internacionales como el derrumbe de la fábrica de Rana Plaza en 2013, causando la muerte de 1.138 trabajadores bangladesíes son impactantes casos que recuerdan las precarias y peligrosas condiciones a las que los trabajadores de la confección se enfrentan diariamente (Kreisler, 2014). Las grandes cadenas textiles

decidieron, para abaratar sus costes, trasladar sus plantas de producción a países donde la mano de obra fuese más barata, delegando la fabricación de sus productos a empresas intermedias (Zarfino, 2010). Esta industria emplea 40 millones de puestos de trabajo en países de bajos y medianos ingresos que generan el 90% de la producción textil mundial (Bick *et al.*, 2018). Según Shambu (2015), los estadounidenses habrían perdido en los últimos años más de 600.000 empleos, que Estados Unidos habría intercambiado por trabajadores con bajos salarios y malas condiciones laborales en países con escasa protección laboral como Bangladesh, China o Vietnam.

Tal y como expone Anguelov (2016) el sector de la moda hace frente a varios problemas sociales por no cumplir las normas laborales y de seguridad. Esto se debe a una mala gestión de las infraestructuras políticas y organizativas siendo el resultado múltiples riesgos laborales. Varios son los principales problemas que afectan a la precariedad laboral (Madsen, Hartlin, Perumalpillai, Selby y Aumônier, 2007). A continuación, se puntualizarán los más destacables.

En primer lugar, las condiciones inhumanas e intolerables que viven día a día estos trabajadores. Sufren riesgos de salud, respirando los materiales tóxicos usados en la cadena de producción y físicos, siendo obligados a realizar variadas y reiteradas tareas de movimiento, lo que lleva a situaciones de estrés y lesiones (Bick *et al.*, 2018). Además, las empresas productoras violan los códigos de conducta y son muchos los países que no respetan y reconocen los derechos mínimos y fundamentales de los trabajadores (Intermón Oxfam, 2004). Aunque los trabajadores de estos países también salen beneficiados del *fast fashion*, puesto que tienen un empleo estable que les genera ingresos, aunque no se puede obviar el hecho de que este sistema hace que trabajen veinte horas diarias durante los siete días de la semana para cumplir con los plazos de los clientes (Gómez, 2018).

En lo que respecta a los contratos, si los llegan a tener, Corydon (2004) explica, como estos son de corta duración, para que las empresas reduzcan costes y eviten pagar los subsidios de desempleo. El ser contratado durante un periodo breve no permite tener un acceso a la seguridad social, vacaciones pagadas o a un salario digno, que a veces está por debajo del salario mínimo. Aunque es verdad que existen incentivos de trabajo, las empresas cada vez hacen esos objetivos de producción más difíciles para ahorrarse el pagarles las primas. Como resultado, los trabajadores ganan lo suficiente para sobrevivir, pero casi no pueden afrontar los gastos médicos o escolares. Es por esto por lo que muchos

de ellos defienden que las *maquilas* les ayudan a llegar a fin de mes, y por ello, no pueden prescindir de estos trabajos (ibid, 2004).

Por otro lado, la mujer es la más perjudicada en estos empleos. Debe ocuparse de criar y cuidar a los hijos, ancianos y familiares enfermos, e ir a trabajar para conseguir dinero para mantenerles, lo que les supone una doble carga. Por el lado de la empresa y el gobierno, no les ofrecen ayudas de baja por maternidad o enfermedad, ni ayudas para una protección sanitaria, o de desempleo (Corydon, 2004). De igual manera, hay una corrupción del trabajo infantil, donde se estima que hay siete millones de niños trabajando para esta industria (Taplin, 2014). Sin embargo, el trabajo infantil disminuye en las áreas donde más perjudicial sea el trabajo a realizar (Scamans, 2016).

Con el fin de comprender de una manera más visual, la Figura 2, presenta los daños y las consecuencias producidas en las distintas fases del ciclo de vida de las prendas.

Figura 2. Consecuencias y daños producidos del ciclo de vida de la prenda.



Fuente: Adaptado de Fundación de Ellen MacArthur (2017) y The Sustainability Consortium (2017)

3. MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE

3.1. Definición de modelo de negocio sostenible

Las presiones sociales y gubernamentales están obligando al sector textil a cambiar su modelo de negocio para minimizar los impactos. Es así como surge una necesidad de implementar sistemas alternativos, como la moda sostenible, que favorecerá tanto a las empresas (en la cadena de producción) como al consumidor. Es por esto por lo que las colaboraciones entre las firmas y los *stakeholders* más significativos están teniendo cada vez más importancia (Bocken, Short, Rana, y Evans, 2014).

Aunque hoy en día sea muy complicado para las grandes firmas de la moda implementar medidas sostenibles, Bocken *et al.* (2014) sugieren ciertos arquetipos que ayudarán a incorporar la sostenibilidad en los modelos de negocio existentes. Estos modelos, a diferencia de los modelos de negocio convencionales, intentan reducir la emisión de gases, la energía, el desecho y la intensidad de los recursos.

En este apartado se comenzará explicando que es un modelo de negocio sostenible, para después presentar las sugerencias de modelo de negocio realizadas al modelo *fast fashion* basados en el modelo *slow fashion* y en la economía circular.

Un modelo de negocio define el trabajo y los negocios que cualquier empresa realiza. El modelo de negocio tradicional no tiene en cuenta los impactos sociales o ambientales de las operaciones. En cambio, un modelo de negocio sostenible (en adelante MNS) plantea una visión más completa al incluir esos impactos en la definición del modelo de negocio. Se suscita una necesidad de integrar como defienden Bocken, Rana y Short (2015), unos objetivos sociales y medioambientales, con el fin de asegurar que los intereses de los *stakeholders* estén alineados y equilibrados para generar una creación de valor sostenible. Basado en una revisión de la literatura y en los previos elementos, Schaltegger, Hansen y Lüdeke-Freund (2016, p. 6), proponen una definición genérica de un MNS:

Un modelo de negocio sostenible ayuda a describir, analizar, gestionar y comunicar (i) la propuesta de valor sostenible de la empresa a sus clientes y a todos los stakeholders, (ii) cómo crea y entrega este valor, (iii) y cómo captura el valor económico al mismo tiempo que mantiene o regenera capital natural, social y económico más allá de sus límites organizacionales.

Un MNS está basado en unas proposiciones que seguidamente se van a detallar. Para empezar, estos modelos buscan alinear los intereses de todos los *stakeholders* y consideran explícitamente, no sólo a los clientes y accionistas como *stakeholders*, sino también a la sociedad y al medioambiente. Buscan internalizar, mediante la forma en la que hacen su negocio, los daños y los beneficios para la sociedad y el medioambiente. El MNS se preocupa tanto de generar una ventaja competitiva, a través del valor superior de los clientes, con la que contribuye positivamente al desarrollo de la empresa y la sociedad minimizando los daños como preservar el medioambiente y mejorar la calidad de vida (Bocken *et al.*, 2015).

Esto está en la línea con Sommer (2012) en Bocken *et al.* (2014), quien describe la idea de que un modelo de negocio no sólo tiene que tener un enfoque empresarial sino involucrar también un conjunto de *stakeholders* más amplio, que requiera una perspectiva donde se les genere más valor, para innovar y transformar el modelo de negocio. En definitiva, un MNS crea un valor, para todos los *stakeholders*, económico, social y medioambiental (Bocken, Short, Rana, y Evans, 2013) y utiliza este enfoque de multi *stakeholders* para reducir los *trade-offs* y conflictos entre los diferentes grupos y alinear sus intereses (Bocken *et al.*, 2015).

Por otro lado, en relación con lo anteriormente expuesto, el valor social, económico y medioambiental generado a todos los *stakeholders*, está fundado en el modelo *canvas Triple Layer Business*, una herramienta que como argumentan Pigneur, Joyce y Paquin (2016), se utiliza para la innovación de modelos que quieren la sostenibilidad como una nueva orientación.

En particular, consiste en la incorporación de dos nuevas capas; una medioambiental apoyada en una perspectiva de ciclo de vida y una social basada en una perspectiva de los *stakeholders*, al modelo de negocio original. En otras palabras, es una herramienta que sigue el enfoque del triple valor o *triple botton line*, para lograr la sostenibilidad. Combinando las tres capas se forma con coherencia una creación de valor – social, medioambiental y económica – más completa, como núcleo del modelo de negocio de una organización (Pigneur, Joyce y Paquin, 2016).

De igual manera, el nivel económico que compone el modelo *canvas Triple Layer Business*, utiliza para respaldar una sostenibilidad, enfoques internos o externos. Por una parte, el enfoque interno supone analizar el modelo de negocio que tiene la empresa y indagar los posibles cambios potenciales. Para comprender mejor cuáles serían los impactos y las interconexiones en la creación de valor, se usa el *canvas* del modelo de

negocio que desarrollaron los autores Osterwalder y Pigneur (2010). Una herramienta que facilita la exploración de una innovación en el modelo subyacente (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Por otra, el enfoque externo se relaciona con la ocasión de explorar la innovación, en la forma en la que se contempla a la empresa por medio de los arquetipos de modelos de negocio o bien modelos de negocio idealizados (Pigneur, Joyce y Paquin, 2016). Dicho de otro modo, este enfoque permite a las compañías basar y adaptar su actual modelo de negocio en uno o más arquetipos, para analizar innovaciones y moldear su transformación que logrará que la empresa proporcione nuevas formas de crear y entregar valor sostenible (Bocken *et al.*, 2014).

En definitiva, de acuerdo con Upward y Jones (2016), un modelo con estas características obtendrá sólo resultados sostenibles, que crearan un valor positivo a toda su red de valor de forma que todos los organismos del planeta puedan prosperar. Además de no causar ningún daño medioambiental, también crearía un beneficio social para conseguir así ser financieramente viable.

4. FUERZAS DE CAMBIO DEL MODELO DE NEGOCIO EN LA MODA

Este campo de investigación está emergiendo con más fuerza a medida que las organizaciones buscan cada vez más tener una ventaja competitiva y destacar en un mundo que está diferenciado por una regulación restrictiva, los efectos negativos del cambio climático y las crecientes presiones sociales. Sin embargo, este cambio implica modificar la forma en la que las empresas hacen su negocio más que cambiar lo que la empresa hace y, por tanto, debe profundizar más allá del proceso y los productos (Bocken *et al.*, 2014).

Por esta razón, implantando un modelo *slow fashion* y/o economía circular, el modelo *fast fashion* puede hacerse más sostenible. Por ello, en los siguientes epígrafes se van a explicar los modelos y cómo estos van a reducir los impactos.

4.1. Economía circular

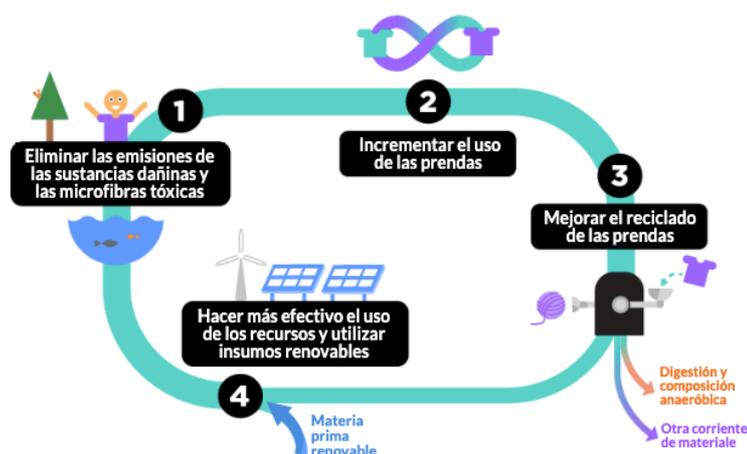
Para comenzar, en este epígrafe se va a definir qué es la economía circular para poder explicar la economía circular textil. Se terminará explicando por qué es una fuerza que influye en la manera de hacer un MNS en moda, que a diferencia del modelo *fast fashion*, implementa unos principios que reducen los impactos.

El modelo económico lineal que se usa hoy en día consistente en «producir, usar y tirar», está alcanzando sus límites físicos por ser un modelo poco sostenible (Steffen *et al.*, 2015). Sin embargo, la economía circular es una alternativa atractiva y viable que se está empezando a explorar e incorporar en el ámbito empresarial, por ser capaz de reducir el impacto causado en el medioambiente por las actividades humanas (Fundación de Ellen MacArthur, 2016). Es un modelo con mucha visión de futuro, que introducirá nuevos aspectos, teniendo en cuenta tres factores primordiales; modelos de negocio innovadores, el eco-diseño, y programas de prevención de residuos que consigan prolongar la vida útil de los productos (Cerdá y Khalilova, 2016). Cabe destacar de igual manera como la sostenibilidad es un tema que concierne a la Unión Europea (UE), que tiene como objetivo circularizar la economía. Para ello planteó hace unos años un informe, el ‘Plan de Acción de la Economía Circular’, constituido de 54 acciones, que hoy en día está plenamente terminado. Su fin es aportar las medidas relevantes para conseguir que la economía logre una forma circular y sostenible y que por ello sea eficiente en la

utilización de recursos, alcanzando una ventaja competitiva para Europa (Comisión Europea, 2015).

Tal y como señalan Nguyen, Stuchtey y Zils (2014) una economía circular es aquella que diseña y optimiza los procesos de la cadena de producción para darle a las MMPP consideradas como valiosas un segundo uso, o incluso varios, creando así productos compatibles con múltiples ciclos de desmontaje y reutilización. Por esta razón, el objetivo principal de la economía circular es erradicar el *waste*, no sólo de los procesos de fabricación, sino también a lo largo de los diversos ciclos de vida, lo que convertiría el residuo en materia prima para los sucesivos procesos (Nguyen, Stuchtey, y Zils, 2014). Este tipo de economía como afirma la fundación de Ellen MacArthur (2016) proporcionará unos beneficios esenciales tanto a las empresas como a la economía, es decir, favorece a los ciudadanos y a la regeneración de un ecosistema más natural.

Figura 3. Etapas de una economía circular textil.



Fuente: Adaptado de Fundación de Ellen MacArthur (2017)

Más en concreto la fundación de Ellen MacArthur explica en qué consiste este modelo, en relación con la moda, basándose en cuatro principios.

En primer lugar, se encuentra la fase de eliminación de las sustancias peligrosas y las microfibras emitidas. Esta economía debe adoptar MMPP que sean seguras y saludables para evitar un impacto negativo en las fases de producción, uso y post-uso para permitir el reciclaje. Para llevar a cabo esta transición, por un lado, las industrias deben alinear sus esfuerzos y coordinar la innovación para generar ciclos de materiales seguros que supriman las sustancias contaminantes. Así habrá una cadena de valor más transparente, con una base de evidencia más sólida y unos estándares más comunes. Por

otro lado, se trata de reducir la liberación de las fibras microplásticas. Para ello se usarán nuevos materiales y procesos de producción que desprenden estas microfibras y junto con una tecnología eficiente se terminará de eliminar aquellas microfibras que aún no se han desprendido (Fundación de Ellen MacArthur, 2017).

En la segunda fase, la economía circular trata de incrementar el uso de la ropa, dotándola de más valor para que tenga así más usos y se eliminen los desechos y la contaminación que estos generan. A través de este nuevo modelo de negocio, que diseña, produce y vende ropa de mayor calidad, se cambiará la percepción de una prenda de ser algo desechable a algo duradero. Esta concepción se podrá estimular gracias a un marketing reorientado que promoverá la noción de una durabilidad más atractiva, ampliará el concepto de alquiler de ropa a corto plazo y aumentará la utilización de las prendas a través de los compromisos y políticas de las marcas (Fundación de Ellen MacArthur, 2017).

En consecuencia, cuando se diseñan estos nuevos modelos de negocios, es necesario mencionar también los motivos invisibles y potencialmente inconscientes que subyacen en el comportamiento del consumidor. Los métodos de comunicación deberían educar al consumidor para cambiar su comportamiento de compra y enseñarle unos nuevos estándares de consumo, es decir, concienciarle del daño que las prendas producen al medioambiente, así como del verdadero valor útil que tienen. No deberían comprar un producto por su asequible valor económico o su uso temporal, sino que hay que educarlos para que comprendan que deben comenzar a comprar productos más caros, pero más duraderos que a largo plazo les resultará mucho más económico. Es así como la comunicación al consumidor juega un papel importante en el cambio hacia una economía circular (Planing, 2015). Asimismo, Planing (2015) también plantea como una mejor comunicación de la información sobre la innovación de los modelos de negocio textiles, pueden sugerir un inicio hacia un nuevo cambio en las actitudes y los hábitos de compra y consumo habituales de los consumidores.

En lo que respecta a la tercera fase, transformando la forma en que se diseña, recolecta y reprocessa la ropa mejorará el reciclaje de la misma. El reciclaje permite a la industria capturar más valor de aquellos materiales perdidos de la ropa que ya no tiene utilidad. Para conseguir esto, se necesita una combinación de medidas de las siguientes áreas. Primero, los procesos de diseño y reciclaje de las prendas deben alinearse. Para ellos se necesitan procesos de reciclaje eficaces para el desarrollo de nuevos materiales que brinden la funcionalidad y capacidad de ser reciclados. En segundo lugar, se invertirá

en innovación tecnológica para conseguir mayor calidad de reciclaje al facilitar MMPP bien definidas. Además, esta fase también procura impulsar la aceptación e incrementar la demanda de materiales reciclados para utilizar más insumos reciclados.

Finalmente, las marcas deberían ampliar sus líneas de ropa, es decir, que se adopten colecciones de ropa a escala, al mismo tiempo que se amplían estas tecnologías de reciclaje e incorporarlas en las zonas donde no existan. Esto conseguirá aumentar la demanda de recursos renovables (Fundación de Ellen MacArthur, 2017).

Por último, la cuarta fase plantea que los recursos empleados sean más efectivos para pasar a usar insumos renovables. Al emplearse grandes cantidades de ropa reciclada, la necesidad de MMPP se verá reducida puesto que se usará la ropa reciclada en su lugar. Sin embargo, cuando se necesiten insumos y no puedan provenir de la ropa reciclada, deberán proceder de recursos renovables. Esto supondrá emplear materia prima renovable y una agricultura regenerativa para producir cualquier recurso renovable. Además, utilizar procesos de producción más eficientes y efectivos, es decir, procesos que crean menos desechos, necesitan menos combustibles fósiles y químicos, reducen el uso de agua y ahorran energía, ayudarán a reducir la necesidad de utilizar insumos procedentes de recursos no renovables (Fundación de Ellen MacArthur, 2017).

La siguiente tabla, Tabla 2, presenta a modo de resumen las características de la economía circular argumentadas anteriormente, que más adelante se analizarán según el estudio de casos.

Tabla 2. Prácticas que deben ser introducidas para implementar un modelo de negocio circular.

	PRÁCTICAS
ECONOMÍA CIRCULAR	Fibras empleadas
	Reducción de emisiones
	Colecciones más básicas
	Reciclaje de la prenda y los materiales
	Prevención de residuos
	Regenerar sistemas con insumos naturales y renovables
	Concienciación al consumidor

Fuente: Elaboración propia.

4.2. El modelo *slow fashion*

En el siguiente epígrafe se va a explicar cómo el modelo *slow fashion*, o moda lenta, es otra fuerza de cambio influyente en un modelo de negocio sostenible. Se definirá, para

comenzar, que es un modelo *slow fashion* para más adelante detallar cuales son los elementos propuestos que reducirán los impactos.

Este concepto de moda lenta surge como una nueva opción para contrarrestar y resolver los aspectos negativos, tanto sociales como medioambientales, que provocan que un modelo de negocio textil no sea sostenible (Jung y Jin, 2016). Se prefiere por ser un modelo textil alternativo emergente que lleva arraigados los movimientos sostenibles, ecológicos y éticos de la moda (Ozdamar y Atik, 2015).

Como expresa Fletcher (2010), *slow fashion*, no es sólo lo opuesto de *fast fashion*, es decir, ralentizar los procesos de producción y de consumo, sino que es una visión diferente del modelo de negocio, los valores y los procesos para la producción y comercialización de una prenda. Así mismo, es una visión que ofrece a los productos y a las marcas un nuevo ángulo de marketing, ya que les dota de durabilidad y de una larga herencia de diseño clásico. De igual manera, este enfoque ha tenido una repercusión en los diseñadores, minoristas y consumidores, que son ahora más conscientes de las consecuencias que la moda rápida tiene en los trabajadores y en el ecosistema (Fletcher, 2010). Además de desarrollar una visión global de lo que compone una moda sostenible, tratando los problemas mencionados en el epígrafe del modelo *fast fashion* (Ozdamar y Atik, 2015).

Se diferencia también del modelo *fast fashion*, por usar una velocidad más lenta en la fase de producción, respetando las MMPP y dejándolas crecer de manera natural. Los productos se fabrican en ciclos más largos proporcionando lotes más pequeños. Esto hace que el consumo y la explotación de recursos disminuya, así como el desecho generado. Las ventajas en la fase producción continúan. Los trabajadores ya no están obligados a cumplir con plazos tan cortos, lo que resulta en jornadas laborales más dignas. Por otra parte, esto beneficia también a las prendas, puesto que les dedican más tiempo de producción, lo que supone más calidad (Jung y Jin, 2016).

Este modelo destaca por usar una menor intermediación, para reducir así, la distancia entre productores y consumidores. Es decir, utiliza MMPP naturales de proximidad o recursos locales, al igual que proveedores cercanos, para crear sistemas de producción más transparente y facilitar la colaboración entre diseñadores, productores y consumidores. Se generan por tanto unas interacciones y unos vínculos más fuertes entre estos actores. En consecuencia, al no existir presión por parte de las marcas, los proveedores pueden predecir con antelación cuántos trabajadores van a necesitar para realizar los pedidos, lo que otorga a las empresas tiempo para construir relaciones

mutuamente beneficiosas. No sería necesario la subcontratación o un exceso de horas extras para cumplir con plazos imposibles los pedidos impredecibles. Por ello, los trabajadores obtendrían tanto unas remuneraciones como unas condiciones laborales dignas. Igualmente, la producción local fomenta la diversidad entre productos y reduce notablemente la huella de carbono, ya que, a diferencia de la producción mundial, no requiere el transporte de larga distancia entre países (Ozdamar y Atik, 2015). Asimismo, Jung y Jin (2016) destacan que tanto la producción local como la transparencia en el sistema sustentan el desarrollo y la diversidad de la población, uno de los principales componentes de la sostenibilidad social.

La moda lenta también tiene la intención de prolongar la vida útil de la ropa, es por ello por lo que las colecciones de este sistema caracterizan a las prendas por ser auténticas, duraderas, cómodas y de alta calidad (Antanavičiūtė y Dobilaitė, 2015). En particular, los modelos están menos influenciados por las fugaces tendencias de la moda, dando lugar a diseños originales y atemporales, que tienen varias maneras de uso. Como destacan Ozdamar y Atik (2015) la ropa debería ser vista, por el consumidor, como una inversión duradera que les aporte un valor superior, lo que ayudaría a la sociedad a comprar menos a cambio de diseños más básicos con una calidad más alta y una vida más larga. De este modo se va a ayudar a reducir la cantidad de residuos textiles significativamente (Jung y Jin, 2016).

En resumen, la moda lenta busca un cambio en la concepción del consumidor para concienciarle de los impactos adversos de los que es desconocedor y hacerle consciente de la realidad para fomentar un enfoque de pensamiento que permita un vertido cero de residuos y la regeneración natural de las MMPP (Fletcher, 2010).

La Tabla 3, presenta de manera resumida las variables de *slow fashion* citadas previamente, que posteriormente se analizarán siguiendo el estudio de casos.

Tabla 3. Prácticas que podrían introducirse para adoptar un modelo *slow fashion*.

	PRÁCTICAS
<i>SLOW FASHION</i>	Diseño y fabricación local
	Transparencia en los modelos de producción
	Productos más longevos y con más calidad
	Concienciación al consumidor

Fuente: Elaboración propia.

5. MÉTODO

5.1. Determinación de la pregunta de investigación

El trabajo está basado y pretender dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las medidas que están llevando a cabo actualmente las empresas españolas de la industria textil, para promover un modelo de negocio sostenible, basado en la circularidad y en el modelo *slow fashion*, e incorporar nuevas estrategias que disminuyan los impactos negativos que genera?

La formulación de esta pregunta va a ayudar en la obtención de las diferentes variables, que posteriormente van a servir para identificar los factores exitosos que las tres firmas mencionadas utilizan en su negocio y que podrían ser extrapolados a otras empresas del sector. Además, sirve como un punto inicial para el estudio de los casos individualmente. La resolución de esta pregunta, mediante un análisis inductivo, proporcionará una comprensión más completa y profunda de la pregunta de investigación.

5.2. Elección del caso de estudio

Como se menciona en la sección de introducción, este trabajo usará como metodología de estudio para la resolución de la pregunta de investigación, el estudio de casos de las empresas ya citadas. Los estudios de casos generalmente combinan métodos de recolección de datos, a través de evidencias cualitativas o cuantitativas, tales como entrevistas, cuestionarios y observaciones. Sin embargo, se va a llevar a cabo una metodología cualitativa debido a su idoneidad para estudiar diferentes modelos conceptuales y su capacidad para realizar comparaciones sistemáticas entre casos individuales (Eisenhardt, 1989). Además, este método ha ayudado a proporcionar un mejor conocimiento de las prácticas y los procesos que las marcas de la industria textil implementan (Bonache, 1999).

Este estudio se ha elegido por agregar un valor y ofrecer resultados a la existente brecha de conocimiento de este campo (Eisenhardt, 1989). Por tanto, este estudio principalmente va a investigar y brindar información de la búsqueda realizada de las empresas textiles, que tienen elementos de economía circular y de *slow fashion* en su estructura. Asimismo, son conscientes de estos impactos y por ello tienen o van a

implementar unas medidas en su modelo de negocio con el que se aproximarán a la sostenibilidad.

5.3. Selección de las empresas textiles

Son tres las compañías seleccionadas para este caso de estudio: MANGO, Tendam⁵ y *The Circular Project Shop*. Se han escogido principalmente por ser o bien empresas que están aplicando la sostenibilidad de circularidad en sus modelos de negocio, en distintos grados (MANGO y Tendam) o bien por aludir a la sostenibilidad social y ambiental (*The Circular Project Shop*). De igual manera, son consideradas por ser firmas con cadenas de producción diferentes, lo que implica un diseño, una fabricación y una distribución distinta de cada producto. Las diferencias entre los modelos nos darán una visión sobre la información necesaria de las medidas aplicadas y cómo la economía circular se podría aplicar en cualquier empresa textil. Además, va a permitir hacer comparaciones entre las variables seleccionadas, que más adelante se van a describir, e identificar procesos prácticos que se debe realizar para esa extrapolación.

A continuación, la Tabla 4, muestra los datos generales de las tres empresas seleccionadas para el estudio de casos que posteriormente serán analizadas más en profundidad.

Tabla 4. Datos generales de las empresas seleccionadas.

	MANGO	TENDAM	THE CIRCULAR PROJECT SHOP
Origen	España	España	España
Tamaño	Grande	Grande	Pequeña
Número de empleados	15.970	10.291	1
Número de tiendas	2.190	1.988	1
Presencia geográfica	110 países	90 países	1 país
Facturación	2.194€ millones	1.115€ millones	47.099 €

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales de las compañías. Datos del 2017 de MANGO y Tendam y del 2016 de *The Circular Project Shop*.

⁵ El grupo Tendam es el grupo responsable de las marcas Cortefiel, Pedro del Hierro, Springfield, Women's secret y Fifty.

5.3.1. MANGO

Isak Andic, fundador de la empresa, expresa que la firma es el grupo textil español más internacional produciendo alrededor de 136 millones de productos al año y más de 6.600 prendas por temporada (MANGO, 2017). La empresa ha seguido desde sus inicios un modelo *fast fashion*, como menciona en su memoria, “desde sus inicios, MANGO se ha caracterizado por vestir a la mujer moderna y urbana siguiendo las tendencias más actuales con diseños propios, de calidad y a buen precio” (MANGO, 2017, p. 9). Sin embargo, en los últimos años la firma se ha comprometido a tener una visión más consistente de la responsabilidad social corporativa (en adelante RSC), con el fin de tener un compromiso sostenible más desarrollado. Tal y como señalan en su última memoria de sostenibilidad, esta estrategia de sostenibilidad se extiende por toda la cadena de valor, trabajando la gestión de los impactos y los riesgos, para conseguir una gestión responsable basada en la búsqueda del valor compartido con sus grupos de interés (MANGO, 2017).

Todos los compromisos que MANGO está integrando en su estrategia empresarial están recopilados en su Código Ético. Además, trabajan esta sostenibilidad siguiendo los Objetivos de Desarrollo Sostenible (en adelante ODS) de la Organización de las Naciones Unidas, con el objetivo de velar por la sostenibilidad y la rentabilidad de la empresa en el futuro. Es por ello por lo que se está llevando a cabo una acción rápida y regulada para contribuir a confrontar los retos sociales, ambientales y económicos. De esta manera, en 2016 MANGO lanza el plan estratégico *Take Action*, un proyecto de iniciativas responsables que tiene como fin reducir los riesgos e impactos, y está orientado a la creación de un modelo de negocio alineado con criterios sostenibles en la cadena de producción y en el bienestar de sus trabajadores. Todas las iniciativas de RSC de la firma se agruparán bajo este proyecto (MANGO, 2017).

5.3.2. Tendam

El grupo Tendam, compuesto por las marcas Cortefiel, Pedro del Hierro, Springfield, Women’secret y Fifty se caracteriza por ser uno de los grupos textiles especializado en la gestión de firmas dirigidas a un segmento *premium mass market*⁶, como bien apunta Tendam (2017) en su informe de sostenibilidad.

⁶ Anglismo que define un mercado masivo de consumo *premium*.

A pesar de ello, con el objetivo de incrementar su impacto positivo y de implementar un comportamiento más responsable en su modelo de negocio, todas sus prácticas están fundamentadas en su modelo de RSC. De este modo, las actividades que realiza en sus procesos de producción cobran una especial relevancia puesto que tal y como señala el grupo deben mantener una gestión responsable, “una relación cercana con sus clientes; un clima laboral que favorezca la atracción y retención del talento; un comportamiento respetuoso con el medioambiente y una participación activa en la contribución al desarrollo económico y social” (Tendam, 2017, p. 2).

Mediante esta nueva visión empresarial, Tendam apuesta por poner en funcionamiento estos compromisos de desarrollo sostenible bajo algunos de los ODS de las Naciones Unidas (Tendam, 2017).

5.3.3. *The Circular Project Shop*

Nace en 2014 en Madrid, la primera tienda multimarca⁷ de moda sostenible de firmas de diseñadores españoles y locales llamada ‘The Circular Project Shop’ (en adelante TCPS), o como bien defiende su propietaria Paloma García, “la moda que quiere el planeta” (The Circular Project Shop, 2016, p. 5). Es asimismo un proyecto que hace referencia a la circularidad sostenible tanto social como ambiental que pretende conseguir devolver sin contaminar a la naturaleza las MMPP utilizadas en la confección de las prendas para que sirva de nuevo de alimento a la biosfera y no dañe la salud de las personas (The Circular Project Shop, 2016).

Este proyecto está fundado bajo la filosofía de tres principios: (i) una transformación que conlleve un equilibrio, (ii) un respeto y beneficio social mayor y (iii) un planeta con un medioambiente respetado. Por esta razón la firma recomienda una economía circular con el fin de no sólo facilitar un espacio donde se fomente el consumo responsable y se transmitan los valores sostenibles y éticos de sus productos, sino de promover un triple compromiso – económico, ecológico y social – entre las empresas del sector que están innovando en la sostenibilidad. Para ello encuentran como guía los modelos de ‘Economía Social y Solidaria’ y la filosofía de la ‘Economía del Bien Común’, proyectos comprometidos socialmente que aseguran que la empresa trabaja con

⁷ Son cinco las principales marcas que TCPS representa: Lifegist, Idunbags, Sense Nu, Titamina y Diseño para el Desarrollo.

los estándares ambientales y sociales de forma voluntaria (The Circular Project Shop, 2016).

5.4. Variables de estudio

Una vez visto un breve resumen de las actividades y los nuevos enfoques de las empresas, el Anexo 1 muestra las variables que han sido identificadas en la revisión conceptual de modelo de economía circular y *slow fashion*. Serán objeto de estudio y utilizadas de manera comparativa entre las empresas ya mencionadas como parte de la construcción del estudio de casos que se va a llevar a cabo. Todas las variables han sido identificadas y extraídas de la revisión realizada en el marco teórico sobre cómo minimizar los efectos ambientales y sociales negativos de la industria.

5.5. Fuentes consultadas

Este estudio multicaso se ha realizado usando fuentes internas y externas. Para las fuentes internas, se van a utilizar las memorias de sostenibilidad y los informes de RSC que las empresas han publicado en sus páginas web, así como las propias páginas webs para obtener información relevante sobre los procesos y los materiales empleados en la fabricación de las prendas. De igual manera, se extraerá información acerca de sus nuevas prácticas sostenibles. Es importante mencionar que la información analizada de las memorias de MANGO y Tendam corresponde al año 2017 y la de *The Circular Project Shop* al año 2016.

Por otro lado, en cuanto a las fuentes externas empleadas para la extracción de otros datos de relevancia, se han utilizado noticias de Google, artículos de revistas y periódicos y entrevistas. Para ello se han utilizado principalmente las herramientas de Google Académico y *Dialnet* con el objetivo de conseguir datos que sirvan de comparación desde un punto de social y ecológico entre las características de las empresas.

6. ANÁLISIS

En este apartado se realizará en primer lugar un profundo análisis de las variables de estudio en cada modelo de negocio de cada una de las empresas y se terminará haciendo una comparación entre ellas de ellas de las prácticas.

6.1. MANGO

Cada año la empresa avanza en construir una estructura y una visión de la RSC, entendiendo esta intrínseca responsabilidad como un compromiso con el desarrollo sostenible que se extiende a lo largo de su cadena de valor, basado en la búsqueda de un modelo de negocio responsable que aporte un valor a todos sus grupos de interés. MANGO trabaja en la gestión de los impactos, riesgos y oportunidades para asegurarse que está observando los aspectos relevantes de su actividad, lo que les facilita identificar los temas principales a la vez que desempeñan una orientación global en la gestión de sus estrategias. De esta manera, los diferentes órganos de dirección realizan valoraciones sobre los riesgos, derivados de los diversos elementos de la sostenibilidad, que tienen un impacto en la actividad de la empresa y realizan conjuntamente medidas necesarias para su seguimiento y control, con los departamentos de Control Interno, Legal y RSC (MANGO, 2017).

Para evitar que se produzcan los posibles impactos y riesgos, que la empresa considera más relevantes, MANGO creó un código que se actualiza periódicamente llamado Código de *Corporate Compliance*, que refleja “las prácticas responsables del grupo en todos sus ámbitos de influencia” (MANGO, 2017, p. 12) y desde 2017, existe un compromiso en hacer su modelo de negocio mas sostenible y por eso su plan estratégico se basa en el proyecto *Take Action*, dirigido a optimizar sus procesos, enriquecer su entorno y mejorar la vida de todos los trabajadores que forman parte de la marca (MANGO, 2017).

6.1.1. Compromisos

MANGO es consciente de la importancia de desarrollar una serie de compromisos en sus actividades diarias de todas sus áreas de negocio, cumpliendo estas con criterios de respeto medioambientales y sociales, para convertirse en un modelo económico circular. Por ese motivo trabaja en diferentes iniciativas para cumplir los compromisos

que han sido extraídos de la memoria de sostenibilidad de MANGO (2017). Sólo se van a analizar aquellos que sirven de utilidad para este trabajo.

La siguiente Tabla 5, muestra resumidamente los compromisos de la empresa y la finalidad de cada uno de ellos.

Tabla 5. *Compromisos de MANGO y su finalidad.*

Número	Nombre	Finalidad
Compromiso 1	Relación con la sociedad y los clientes	<ul style="list-style-type: none"> – Ofrecer productos de calidad y seguros que cumplan con las expectativas. – Dotar a las prendas usadas de una segunda vida. – Gestión de residuos.
Compromiso 2	Empleados	<ul style="list-style-type: none"> – Velar por la salud y seguridad de los trabajadores.
Compromiso 3	Cadena de suministro	<ul style="list-style-type: none"> – Tiene alianzas con organizaciones que avalan una gestión eficiente y responsable de la cadena de suministros para estar en línea con los ODS.
Compromiso 4	Medioambiente y sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> – Reducir el impacto ambiental incrementando la cantidad de fibras sostenibles de los productos.
Compromiso 5	Calidad y seguridad de sus artículos	<ul style="list-style-type: none"> – Creación de un estándar de obligatorio cumplimiento para certificar que las prendas de sus proveedores están libres de sustancias tóxicas. – Vertido cero de productos químicos.

Fuente: *Elaboración propia.*

6.1.2. Acciones realizadas por la empresa

Los compromisos previamente mencionados son los compromisos que MANGO debe de cumplir para convertir su modelo de negocio en un modelo de economía circular sostenible. Así, en este apartado se van a analizar las diferentes políticas implementadas en cada compromiso.

En primer lugar y referente al compromiso 1, MANGO lleva años trabajando en diferentes iniciativas para dotar a las prendas ya usadas de una segunda oportunidad. Es así como en 2015 nace alineado con el ODS número 12⁸ el proyecto *Second Chances*, un proyecto de recolección de ropa y calzado usados a través de contenedores de reciclaje

⁸ El objetivo del consumo y la producción sostenible.

textil situados en las principales ciudades nacionales (Sintes, 2017). Además, la firma ofrece a sus clientes la oportunidad de ser más responsables, dándole a cualquier prenda incluso de otras marcas otra vida. De igual manera, incrementa su responsabilidad como productor de residuos textiles y contribuye a cerrar el círculo del residuo textil (MANGO, 2017).

Hasta la fecha, MANGO ha recogido 3 toneladas de ropa que han sido donadas y/o procesadas en Kooperera⁹. Estos textiles se han podido destinar a la reutilización tanto local (52%) como internacional (10%), reciclaje para otras nuevas funciones (20%) y valoración energética (18%) (MANGO Pressroom, 2018a). Así pues, este proyecto ayuda a la vez a crear puestos de trabajo haciendo posible una economía no sólo sostenible sino también solidaria (MANGO, 2017).

Otro punto a destacar es el compromiso con sus empleados. Tal y como vemos en su compromiso 2, MANGO tiene un compromiso con las comunidades donde opera, por esa razón desarrollan desde hace años una acción social con el fin de alcanzar una sociedad justa y solidaria. Contribuyen a través de donaciones, apoyo financiero y voluntariado a crear un impacto positivo en la sociedad. Por tal motivo, MANGO tiene contribuciones económicas, para ofrecer oportunidades de formación y desarrollo profesional, formando parte en varias fundaciones como por ejemplo la fundación Vicente Ferrer, que tiene como objetivo dar formación y crear empleo a mujeres discapacitadas de la población india de Anantapur, o la fundación Vita Mundi donde la firma financia proyectos de alimentación y formación a más de 100 familias de las chabolas de Ganeshnagar, Bombay (MANGO, 2017).

Para fortalecer la calidad de empleo y bienestar de sus trabajadores, MANGO ha creado un marco de confianza donde sus empleados pueden crecer y desarrollarse profesionalmente. Por esta razón, en 2017 MANGO se ha sumado a la Declaración de Luxemburgo¹⁰ para mejorar las condiciones de trabajo y consolidar su compromiso con los trabajadores. La marca se define por materializar un entorno de diversidad cultural y respetuoso con la igualdad de género. Y especialmente velan por la seguridad en el entorno laboral fomentando políticas que mejoren las condiciones de salud psíquica, física y social de los trabajadores al igual que favorezcan buenos hábitos de trabajo.

⁹ Centro de recuperación y reciclaje de textiles que forma parte de un grupo de cooperativas no lucrativas impulsadas por Cáritas.

¹⁰ La Declaración de Luxemburgo es un documento que establece los principios básicos de actuación y el marco de referencia de una buena gestión de la salud de los trabajadores en la empresa.

En tercer lugar, en lo referente al compromiso 3, dentro del proyecto *Take Action* se instituyó que la marca debía establecer relaciones de confianza con aquellos proveedores cuyos modelos de conducta fueran consecuentes con los compromisos de RSC de MANGO para garantizar desde la perspectiva laboral, social y ambiental buenas prácticas en la cadena de suministros (MANGO, 2017). Es por ello por lo que la empresa crea el Código de Conducta social, laboral y ambiental para proveedores que recoge todos los aspectos por los que se deben regir y no podrán violar, como son el trabajo infantil, la discriminación, las remuneraciones, entre otros. Además, en 2017 MANGO comenzó las auditorías de trazabilidad consistentes en visitas sorpresa a las fábricas, situadas en gran parte en países en desarrollo, para controlar que la producción de las colecciones se realice en ellas y no se externalicen a un tercero (Medina, 2016). Una vez terminadas las auditorías, si se producen situaciones de riesgo graves para la salud, trabajos forzados o infantiles, trabajadores extranjeros en situación irregular o comportamientos poco éticos, MANGO aplicará una política de tolerancia cero (MANGO, 2017).

Por otro lado, igual que el proyecto *Second Chances*, la firma quiere darse a conocer como una marca de moda positiva, por ello lanzaron *MANGO Committed* una colección de moda sostenible para hombres y mujeres, compuesta por prendas elaboradas de materiales sostenibles. Además, el propósito de la marca en incrementar la cantidad de todo tipo de fibras sostenibles en sus colecciones está cada vez más relacionado con el compromiso de trabajar siguiendo unos criterios de desarrollo medioambientales como hace referencia en su compromiso 4 (MANGO, 2017). Sin embargo, sólo un 45% de las fibras utilizadas en una prenda es de origen natural. Es por esto por lo que solo un 3% de toda la producción de la empresa (incluyendo todas las líneas) tiene características sostenibles.

Cabe mencionar también que los tejidos de dicha colección han sido confeccionados con colores de tonos neutros, utilizando algodón orgánico y reciclado, poliéster reciclado, el tencel y el modal que han sido teñidos con tintes de bajo impacto medioambiental (ELLE, 2017). Además, estas prendas cuentan con certificados internacionales que garantizan su naturaleza sostenible y están elaboradas en fábricas ubicadas en zonas geográficas cercanas como Portugal o Marruecos (MANGO Pressroom, 2017).

El lanzamiento de *MANGO Committed* no es la única iniciativa sostenible de la empresa. Cada vez se responsabilizan con el objetivo de aumentar la proporción de fibras sostenibles en sus colecciones y es así como estiman que en 2022 el 50% del algodón

utilizado provenga de origen sostenible promoviendo una moda con conciencia (MANGO Pressroom, 2018a). En línea con este propósito, la firma se unió el año pasado al *Better Cotton Initiative* para acentuar su compromiso de promover el cultivo y uso del algodón sostenible dentro de sus colecciones (MANGO Pressroom, 2018b). De igual modo, MANGO cuida la huella hídrica de sus tejanos, puesto que, la producción de algodón y los procesos de acabado representan el 90% del consumo de agua. Es así cómo ha conseguido reducir el consumo de agua en la elaboración de la temporada primavera-verano 2019 de sus vaqueros, en casi 4 millones de litros (10 litros por prenda). Ante esta situación, desarrollaron la iniciativa *ECOWASH* que está ayudando a rebajar el empleo de energía, agua y productos químicos (MANGO Pressroom, 2019).

Otra iniciativa sostenible emprendida es el Proyecto Detox Greenpeace cuyo objetivo es eliminar antes del 1 de enero del 2020 los productos tóxicos utilizados en la cadena de suministros. Además, cuentan con el Plan Empresarial de Prevención de Residuos de Envases y Embalajes que establece pautas para la disminución y optimización del uso de embalajes. El 74% de las bolsas empleadas en la comercialización son de papel reciclado y en ocasiones como las rebajas o en ciertas tiendas *outlet* utilizan bolsas de plástico reciclado (MANGO, 2017).

Por otra parte, sus nuevas tiendas e instalaciones están fabricadas bajo el concepto *The Line* e incorporan criterios de eco-eficiencia y sistemas de climatización e iluminación LED mejorados. Por último, MANGO cada año realiza el estudio y cálculo desde la producción de la prenda hasta su destino final de las emisiones de CO₂ y neutraliza a través de proyectos de compensación las emisiones. Por esta razón, se les ha otorgado la etiqueta de CeroCO₂ (MANGO Pressroom, 2017).

Con respecto al compromiso 5, el equipo de RSC de MANGO ha desarrollado un estándar de sustancias y productos tóxicos de obligado cumplimiento para los proveedores como medida de control que a su vez es un requisito que deben cumplir si quieren trabajar con la empresa. Todas sus colecciones deben ser examinadas bajo este estándar, asegurándose así que los productos no son nocivos para la salud (MANGO, 2017).

En línea con lo expuesto anteriormente, cabe mencionar las propuestas de concienciación al consumidor que hace la marca. Reconoce la necesidad de impulsar y promover proyectos e iniciativas sostenibles que ayuden a cambiar la economía hacia una circular. Por tal motivo, en 2017 junto con CREAMFUTUR colaboró en el proyecto 'los

ciudadanos y la economía circular' cuyos objetivos son tanto analizar los comportamientos, actitudes y percepciones de los consumidores respecto a la sostenibilidad y adoptar medidas relevantes de la economía circular como determinar las buenas prácticas de las administraciones y el sector público y apresurar la adaptación de dicha economía. Con programas como éste y el *Second Chances*, MANGO busca educar a sus consumidores para que colaboren en la transición hacia una economía circular (MANGO, 2017).

6.2. TENDAM

El grupo trabaja en incorporar principios sostenibles que maximicen el impacto positivo de sus actividades empresariales para reducir los riesgos a los que se expone por pertenecer al sector de la moda. Se apoyan en los ODS para gestionar mejor los asuntos que consideran relevantes con el objetivo de dar una respuesta satisfactoria y transparente a sus diferentes grupos de interés tanto externos como internos. En concreto, se basan en: (i) el objetivo 1, el fin de la pobreza, donde el grupo muestra su compromiso involucrándose en proyectos de carácter social (ii) en el objetivo 3, salud y bienestar, donde contribuyen a desarrollar unas condiciones saludables y seguras para sus trabajadores a través del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales, (iii) en el objetivo 5, igualdad de género, siendo una firme defensora de integrar el papel de la mujer en sus actividades empresariales, (iv) en el objetivo 8, trabajo decente y crecimiento económico, donde el fin de la empresa es suprimir el trabajo forzoso, la esclavitud y el tráfico humano y conseguir unas condiciones éticas laborales y (v) en el objetivo 12, el más importante, donde Tendam trabaja en reducir los elementos innecesarios de sus prendas apostando por materiales más respetuosos y por procesos tecnológicos más sostenibles (Tendam, 2017).

Por otro lado, Tendam tiene un código de conducta interno y otro externo. El Código de Conducta Interno suministra directrices sobre los valores éticos, los compromisos y las buenas prácticas que deben ser asumidos por todos sus trabajadores. Proporciona igualmente instrucciones para cuando surjan conflictos con los clientes o proveedores, de interés, corrupción, etc. El Código Externo de Conducta implementa en la empresa los principios de transparencia, responsabilidad y ética. En él están establecidos las estrategias por los que se debe regir la RSC de la empresa, en la cadena

de suministros, y las medidas de actuación de los proveedores. De igual manera cuentan con un servicio de Línea ética donde los empleados podrán reportar cualquier incumplimiento (Tendam, 2017).

6.2.1. Compromisos

Los compromisos que se van a citar a continuación, y que han sido sacados de la memoria de sostenibilidad de Tendam (2017), son los principios de actuación que la empresa persigue a través de iniciativas y propuestas sostenibles para reducir su impacto negativo y alcanzar una economía más circular. Se han extraído sólo los que sirven de utilidad para el análisis del trabajo.

La siguiente Tabla 6, muestra resumidamente los compromisos de la empresa y la finalidad de cada uno de ellos.

Tabla 6. Compromisos de Tendam y su finalidad.

Número	Nombre	Finalidad
Compromiso 1	Seguridad de los productos	<ul style="list-style-type: none"> – Control de calidad que verifique que las prendas están exentas de sustancias tóxicas. – Comunicación al consumidor basada en la transparencia y la ética.
Compromiso 2	Laboral	<ul style="list-style-type: none"> – Uso del Código de Conducta Interno para establecer relaciones con los empleados. – Desarrollo profesional y personal de estos.
Compromiso 3	Derechos humanos (en adelante DH)	<ul style="list-style-type: none"> – Elaboración de un Código Externo de Conducta para eliminar las posibles vulneraciones de las políticas de DDHH y laborales.
Compromiso 4	Medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> – Reducción del impacto que sus actividades generan. – Potenciar economía circular. – Uso eficiente de la energía en sus instalaciones y logística.
Compromiso 5	Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> – Apuesta por incrementar su impacto en la sociedad con acciones sociales a través de una repercusión mediática – Involucración de los clientes y empleados para alcanzar los objetivos propuestos.

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2. Acciones realizadas por la empresa

En este apartado se van a analizar las iniciativas que generan un valor más positivo que realiza la compañía para cumplir con los compromisos citados anteriormente. Estas acciones logran que Tendam se acerque a un modelo de negocio sostenible, responsable y circular.

En primer lugar, el compromiso de la seguridad de los productos, tal y como explican en su memoria de sostenibilidad, Tendam (2017) apuesta por la calidad de todos sus productos, por ello, todas las fases del proceso de producción son sometidas a un riguroso control que asegura los estándares requeridos y los niveles de calidad exigidos. Estos exhaustivos controles aseguran la seguridad del cliente y el cumplimiento de los requisitos legales.

Se efectúan auditorías periódicas a las fábricas de los proveedores al inicio de la cadena para comprobar que cumplen con los estándares de producción y calidad de las prendas y con la normativa seguridad de los empleados. Además, para evitar que los productos se fabriquen con sustancias tóxicas, todas las colecciones son sometidas a pruebas químicas efectuadas en laboratorios externos (Tendam, 2017).

Ana Fombella, directora de Comunicación y RSC del grupo explicó en una entrevista¹¹ cómo Springfield ha desarrollado el proyecto *Reconsider* que no sólo consiste en lanzar una cápsula sostenible, sino que trata de conseguir un cambio de procesos que afecte desde el inicio de la fase de producción hasta la comercialización de la prenda. Esta idea se ha plasmado hasta el momento en una colección que lanzó el grupo elaborada a través de materiales reciclados y orgánicos, y en una línea de vaqueros llamada H20 que utiliza tecnologías de láser para el desgaste del tejido ahorrando de esta manera en los procesos de lavado.

Por otro lado, para responder a las necesidades laborales de sus trabajadores, el grupo trabaja en asegurar condiciones de trabajo de calidad que velen por su salud y seguridad. Para ello, ofrece una igualdad de oportunidades a todos los colectivos, tiene como objetivo promover el desarrollo profesional y la no discriminación. Esta manera de trabajar en la empresa es fundamental para alcanzar los objetivos marcados y satisfacer las expectativas de los clientes. Por este motivo Tendam defiende un trabajo basado en el

¹¹ Fombella, A. (2018). Hablar de sostenibilidad en el sector de la moda es una realidad. Recuperado de <https://www.compromisorse.com/entrevista/directora-de-comunicacion-y-rsc/tendam/ana-fombella/>

crecimiento personal y profesional (Tendam, 2017). Un ejemplo de iniciativa que está en línea con lo mencionado es Women's secret ya que sus acciones se focalizan en asuntos relacionados con la mujer, la violencia de género o la infancia, con campañas como 'Cosas que sí importan' proyecto colaborativo con la Fundación Dexeus dirigida a mujeres con cáncer de mama (Fombella, 2018).

Tendam se basa en unos estándares de calidad, producto, capacidad de fabricación y de aspectos sociales, para realiza un proceso intensivo de evaluación y homologación de proveedores que se apoya en la transparencia, la igualdad de oportunidades y el interés mutuo a la hora de seleccionar a sus proveedores. El Código Externo de Conducta mencionado anteriormente es entregado a los proveedores y se les exige que lo acepten si quieren colaborar con la empresa. Así el grupo consigue que se extiendan por todas las operaciones las prácticas responsables (Tendam, 2017). Una iniciativa que tomaron para reforzar este control ético fue la unión en 2017 a AMFORI¹². Con la adhesión desarrolló una nueva estrategia, Visión 2030, centrada en cinco principios que Tendam (2017, p. 6) describe cómo; “construir una organización del futuro; ayudar a los miembros a través del conocimiento y la experiencia; inspirar acciones en todo el mundo; crear líderes para un futuro sostenible; contribuir a los ODS; y aumentar la riqueza mundial”.

Se realizan revisiones periódicas mínimas de tres años a cada fábrica para reevaluarlas siguiendo las condiciones laborales y los estándares medioambientales. Una vez más el grupo se cerciora de que se trabaja ética y responsablemente y subsana posibles errores. Sin embargo, en 2017 comenzaron las auditorías semi-anunciadas a fábricas con resultados bajos y volúmenes de producción significativos. Del mismo modo, Tendam realiza auditorías a sus posibles proveedores y si detecta alguna anomalía social o laboral, no contará con ellos hasta que adecue su situación a los mínimos requeridos en el Código Externo de Conducta. Tanto es así que tiene un criterio de tolerancia cero con aquellas fábricas que incumplan los DH, el trabajo forzoso y/o infantil y la ausencia de libertad de asociación (Tendam, 2017).

En lo que respecta al compromiso medioambiental, el principal objetivo tal y como señalan en su memoria de sostenibilidad, es gestionar los impactos internos y externos generados. Por este motivo, han implantado medidas de eficiencia energética,

¹² Asociación mundial para el comercio abierto y sostenible que tiene como misión mejorar la sociedad y potenciar el uso respetuoso de recursos.

como iluminación de bajo consumo, sectorizando zonas, diseñando casi todos sus puntos de venta para conseguir mejores factores ambientales que hagan un uso respetuoso de la energía. También, medidas de reducción de residuos y eliminación de sustancias tóxicas, sustituyendo, por ejemplo, materiales del *picking* por otros de menos impacto ambiental. Como lo hace notar Tendam (2017, p. 7), “el 70% de las cajas que llegan al centro logístico desde los proveedores son reutilizadas en el *picking* de reposición de tiendas, consiguiendo optimizar el uso de las MMPP y reducir al máximo la generación de residuos”. Igualmente, el plástico empleado en las bolsas entregadas al cliente se ha eliminado, siendo ahora de papel. Springfield cuentan incluso con certificaciones que evalúan su línea de producción forestal. En cuanto al ecodiseño, trabajan en la búsqueda de técnicas sostenibles que utilicen un menor consumo de agua y energía, como las técnicas de ozono y láser, en los procesos de diseño y acabado de prendas y en el empleo recursos más respetuosos. Por último, invierten en medidas de logística eficiente como minorar los envíos aéreos e incrementar la eficiencia a la hora de llenar las cajas y los camiones, alcanzando una reducción en la emisión de los gases de efecto invernadero (Tendam, 2017).

El grupo vela por la preocupación del cambio climático y asume el compromiso de máxima eficiencia y menor consumo. Con el objetivo de evaluar su impacto de emisiones lleva a cabo un estudio y cálculo de la huella de carbono y valora los riesgos para identificar las mejores oportunidades con las que minimizar sus efectos (Tendam, 2017).

6.3. THE CIRCULAR PROJECT SHOP

La fundadora del proyecto, apasionada de la moda responsable, cuenta a todos sus consumidores cuando entran por la puerta la historia que hay detrás de la producción de todos sus productos, con el fin de promover y fomentar un consumo respetuoso y responsable. Sus colecciones son confeccionadas con materiales orgánicos y naturales y en gran parte, cumplen una función social para los grupos de personas más desfavorecidos. Por esta razón, la misión de TCPS es incentivar un consumo que respete el medioambiente y sea ético laboralmente y, para ello, tiene una visión de representar y dar visibilidad en el mercado, a través de los distintos medios de comunicación, jornadas y eventos, a todas las marcas españolas que estén emprendiendo e innovando la

sostenibilidad textil y sigan un triple compromiso; económico, social y ecológico. Por eso su propuesta de valor les diferencia, dado que son el primer espacio multimarca madrileño que simboliza a diseñadores españoles con este concepto (The Circular Project Shop, 2016).

6.3.1. Compromisos

De acuerdo con lo señalado anteriormente, cabe destacar su estrategia como lo hace notar la directora del proyecto en su informe de balance del bien común de TCPS (2016, p. 8) “(...) hemos apostado por políticas y estrategias basadas en la cooperación con las marcas, en la responsabilidad social y ambiental, en el precio justo, en una moda sostenible, de calidad y atemporal (*slow fashion*)”. Por eso, en este apartado se van a explicar cuales son esas políticas de compromiso que han sido sacadas del balance del bien común de la empresa (2016) y que son útiles para el desarrollo del trabajo.

La siguiente Tabla 7, muestra resumidamente los compromisos de la empresa y la finalidad de cada uno de ellos.

Tabla 7. Compromisos de The Circular Project Shop y su finalidad.

Número	Nombre	Finalidad
Compromiso 1	Política de marcas suministradoras y alianzas	–Directrices que sus suministradores deben seguir cuando elaboren sus actividades.
Compromiso 2	Política de personal	– Pautas acerca de las condiciones laborales basadas en la dignidad, justicia e igualdad. –Desempeño profesional y personal de las personas.
Compromiso 3	Política de responsabilidad social	–Establecer principios que certifiquen que los modelos de negocio respeten y promuevan los DH.
Compromiso 4	Política de responsabilidad ecológica y sostenibilidad	– Uso de prácticas respetuosas y ecológicas en las actividades empresariales y con las marcas representadas.
Compromiso 5	Política de comunicación interna y externa	– Educación a los consumidores sobre los impactos que tiene esta industria.

Fuente: Elaboración propia.

6.3.2. Acciones realizadas por la empresa

En el siguiente apartado se verán las acciones que ha realizado TCPS para cumplir con políticas y estrategias sostenibles mencionadas previamente. La organización se define por seguir dos ejes estratégicos; ecológico y social.

En primer lugar, el objetivo ecológico les define por considerar la procedencia y uso de materiales respetuosos, orgánicos y naturales, así como la reducción de la huella de carbono, es decir, las emisiones de efecto invernadero. Es por esto por lo que casi todos sus productos provienen de cultivos ecológicos, responsables con el medioambiente y orgánicos sin pesticidas. En consecuencia, colaboran con marcas sostenibles que en sus procesos de producción utilizan MMPP naturales, como puede ser el algodón orgánico, bambú o lino y hacen un uso energético de bajo impacto ambiental empleando tintes naturales. Una evidencia de esto radica en sus productos; por ejemplo, los bolsos de mano están confeccionados con pieles de peces, como el salmón o el bacalao consumidos por el humano, corcho o incluso neumáticos de camión. La joyería que vende está hecha a mano con restos de metales y la ropa tanto de mujer como de hombre y niños ha sido fabricada con los materiales naturales ya descritos. También confeccionan prendas especiales para colectivos sensibles a los químicos con sus tejidos naturales en colaboración con ASEMA¹³. Sin embargo, hoy por hoy en España no hay producción de algodón orgánico, lo que les supone una dificultad, ya que entra en conflicto con su compromiso de compra local de materiales.

En cuanto a la eficiencia energética, consciente del impacto que tiene en el cambio climático, mantiene unas prácticas respetuosas llegando a tener unos indicadores de consumo energéticos y una huella de carbono muy por debajo de los niveles de la industria. Así, colabora con organizaciones que promueven la suficiencia ecológica en el consumo como 'Hacia Otro Consumo HOC'. La empresa ha sido galardonada con la calificación energética local por consumir sólo 32,73 Kg CO₂/m² de CO₂, 26,50 m³ de agua y 1.284 Kwh de electricidad al año. Una evidencia de esto sería el uso de bolsas de papel reciclado, perchas de cartón o la separación de residuos de papel, plásticos y envases, así como la colaboración con la Fundación Biodiversidad (The Circular Project Shop, 2016).

¹³ Asociación Española de Enfermos Medioambientales

La firma mantiene una relación con sus proveedores basada en los valores que defiende y emplea un procedimiento de certificación de proveedores gracias a unas fichas técnicas que dan prioridad a los procesos que llevan un triple control (económico, social y ambiental). Esta política de suministradores, en lo que refiere al abastecimiento de productos, debe cumplir un aspecto ético-social y uno medioambiental para que la firma colabore con ellos. Asimismo, TCPS otorga prioridad a los proveedores locales o próximos que están comprometidos con la moda sostenible. Aun así, esto les facilita un contacto cercano para estimar los posibles riesgos y les permite tener reuniones periódicas. En sus acuerdos de cooperación, se fijan unos márgenes justos con el objetivo de fijar a las prendas unos precios más justos y disponen, a su vez, de un modelo oficial de ‘Acuerdo con proveedores por una moda Sostenible y Ética’ (The Circular Project Shop, 2016).

De igual manera, les proveen servicios de promoción en eventos, donde acentúan la calidad, atemporalidad y durabilidad de los productos que producen. Una iniciativa de esto son las promociones en la pasarela de moda sostenible ‘*Let it Slow*’ que realiza cada año o la campaña internacional ‘*Fashion Revolution Day*’ en homenaje al derrumbamiento en Rana Plaza. Además, la fundadora también ha creado la Asociación de Moda Sostenible de Madrid (en adelante MSMAD), un espacio de intercambio para las empresas del sector que quieren cooperar y mejorar los valores que defienden (The Circular Project Shop, 2016).

TCPS no busca beneficios económicos masivos, sino una concienciación que consiga un cambio social. Es por eso por lo que el proyecto está orientado hacia un consumidor que tenga un enfoque y compromisos éticos, ambientales y sociales. Así, tiene dos tipos de clientes; los que entran por la puerta sensibilizados por lo que es el proyecto y las marcas que representan con las que desarrollan trabajos de servicio; eventos y ferias. En relación con este criterio, trabaja con sus clientes, entendiendo estos como las marcas a las que representa, en un proyecto que tiene como intención crear para la industria textil española, un sello de moda sostenible (The Circular Project Shop, 2016).

Uno de los puntos fuertes de este proyecto es la concienciación y educación a los consumidores del sector. Tal y como defiende la fundadora Paloma García, hay que cambiar las reglas de consumo y hacer llegar a la gente una forma de trabajo más sostenible, “estamos ante un cambio de paradigma (...) no es suficiente lo que se está haciendo, porque no van a bajar el ritmo de producción. Hemos venido porque debemos repensarlo todo” (Mateo y Rufino, 2019, p. 1). Es así como apuestan por el marketing y

la comunicación a través de publicaciones en las redes sociales (Facebook y Twitter) y entrevistas en otros medios de comunicación (televisión, radio y prensa) para fomentar una economía más circular y un sector textil más sostenible. Por ejemplo, concede dos entrevistas mensuales en los medios para dar voz a su modelo de negocio y realizó siete campañas de sensibilización en el 2015. Difunde, de igual modo, una mejora de estándares para el sector a través de la MSMAD y colabora en eventos y ferias donde hay marcas de moda *fast fashion*, para promover una concienciación sobre la moda *slow fashion* (The Circular Project Shop, 2016).

Sensibilizan también a todas las personas relacionadas con el proyecto de la reducción de su huella ecológica y de las consecuencias positivas que tiene la disminución del impacto ambiental en el cambio climático. Otra medida de comunicación son las etiquetas, en este caso con un aspecto social, puesto que en ellas figura la persona que la ha confeccionado, el origen natural y ecológico de los productos empleados y el impacto social positivo que ha tenido en la sociedad donde ha sido fabricada. Por último, otra iniciativa que realizan para evitar el consumo innecesario es no tener promociones o descuentos en días como San Valentín o día de la madre/padre (The Circular Project Shop, 2016).

Por otro lado, en lo que respecta al aspecto social, uno de los objetivos que tiene el proyecto es la defensa social de los DH y laborales de los trabajadores por ello potencian empleos dignos. Por eso muchas de sus prendas vendidas provienen de proyectos sociales como son ‘Programa Femme Faso’ que trabaja con mujeres artesanas en África o ‘Diseño para el Desarrollo’ que recupera plantas textiles españolas y crea proyectos de empoderamiento de la mujer (The Circular Project Shop, 2016).

En definitiva, lo que diferencia a TCPS y la hace pionera en su sector es considerar la opinión de todos aquellos que luchan por un sector más respetuoso y por la producción de prendas responsables con la sociedad y el medioambiente, es decir, por una moda más ética. Igualmente, siguen el modelo *slow fashion*, donde potencian la calidad y la durabilidad de la vida de sus productos ante el precio. Y, sobre todo, impulsan una alternativa solidaria, sostenible y cooperativa de la moda (The Circular Project Shop, 2016).

7. DISCUSIÓN

Una vez realizado el análisis de las tres empresas, se pueden obtener datos para efectuar una discusión comparativa, crítica y evaluativa de los distintos casos. Para efectuar esta comparación se va a seguir el orden de las variables de estudio. Sin embargo, no se van a analizar todas las variables dada su complejidad para compararlas entre las empresas.

7.1. Fibras empleadas

MANGO tiene una buena iniciativa sobre la incorporación del algodón orgánico, sin embargo, solo está en la colección *MANGO Committed* que no está disponible en todos los países en los que comercializa. Como acción inicial está en línea con los compromisos sostenibles que quiere alcanzar, pero aun así deberían de ampliarla internacionalmente. Podemos considerar, al ser una iniciativa que lleva poco tiempo, que es una acción piloto ya que la empresa solo ha sacado dos colecciones cápsula con el fin de ver si el mercado acepta estos cambios. Además, podrían estandarizar este objetivo y utilizar el algodón orgánico en todas sus colecciones. Promueven el uso de tejidos y fibras sostenibles; sin embargo, sólo un 3% de su producción global contiene características sostenibles. Se puede asumir que quieren demostrar que utilizan insumos naturales, pero el alcance es limitado. La gran diferencia que tiene TCPS con ambas empresas es que toda su producción cumple con los compromisos que tiene. Sus prendas provienen como se explica en el análisis, de productos atípicos como las pieles de peces y en ciertos aspectos (como puede ser la obtención de algodón) le supone un conflicto de valores. Sin embargo, aportan evidencias concretas, a diferencia de las otras empresas que, aunque aporten datos porcentuales, no especifican el porcentaje del total que supone, si es de una colección o de todas, o si sólo lo hacen en España.

7.2. Reducción de emisiones

A la vista está que tanto MANGO como Tendam están reduciendo sus emisiones por su preocupación por el cambio climático. Tienen implementadas medidas que hacen más eficiente el consumo del CO₂. Sin embargo, en relación con Tendam los datos, una vez más, son imprecisos lo que dificulta saber si las acciones realizadas cumplen con los

objetivos de una manera global o parcial: si se refieren a todos los países y marcas o a todas las unidades de negocio. MANGO, por otro lado, refuerza la credibilidad de sus acciones proveyendo informes de cálculo de CO₂ y TCPS muestra con evidencias, como las colaboraciones con la Fundación Biodiversidad o ‘Hacia Otro Consumo HOC’, las prácticas que realiza para lograr su compromiso medioambiental.

7.3. Colecciones más básicas – vida útil más larga

MANGO en su colección sostenible ha creado prendas atemporales y vanguardistas, para hacer una colección más simple y duradera pero que no deja de ser tendencia. Aunque el concepto que los consumidores tienen de la marca sigue siendo de moda rápida, es una iniciativa que puede considerarse que está de pruebas para ver cómo reacciona el mercado. Sin embargo, el hecho de lanzar múltiples colecciones por temporada y que el resto de sus colecciones siguen sin tener una “etiqueta sostenible”, no van a conseguir que el consumidor logre asociar los productos con la durabilidad. Es así como TCPS supera a las dos grandes marcas del sector, dado que, aunque sus prendas cuesten más dinero sus consumidores tienen asociado un concepto de calidad y por ello de durabilidad. *MANGO Committed* y *Reconsider* de Tendam son evidencias de dicha práctica.

7.4. Prevención de residuos

El proyecto *Second Chances* de MANGO es una buena intención que ha internacionalizado, pero desde el año pasado la empresa no ha vuelto a dar cifras de la cantidad recogida lo que sugiere que no está teniendo tan buen desarrollo como debería. Una recomendación sería darle una más potencial mediática, es decir, que promuevan más la idea y realicen más campañas que estimulen a los consumidores. De igual manera, Tendam no exponen iniciativas que avalen que realmente están reduciendo la cantidad de *waste* que producen. Sólo hace referencia a la sustitución de materiales de *picking*, pero una vez más, no dotan de datos que especifiquen que esta acción se realiza en todos sus centros logísticos. Son iniciativas bien orientadas, pero existe una necesidad de respaldar más evidencias de resultados. Por otro lado, TCPS muestra una intención de mejora en su memoria con las múltiples colaboraciones que hacen con cultivos ecológicos o los proyectos de separación de residuos como son el papel, plástico y envases.

7.5. Regenerar sistemas con insumos naturales y renovables

Ambas empresas *fast fashion* han implementado medidas de eficiencia para el consumo de agua y electricidad. MANGO ha conseguido reducir en casi 4 millones los litros de agua que utilizada en los procesos de fabricación. Aun así, el dato solo recoge el cálculo de huella hídrica de la fabricación de los tejanos de las fábricas que tiene en Marruecos, es por esto por lo que genera una duda, al no aportar más evidencias, de si ha sido una iniciativa puntual o tiene intención de ampliarse a todos sus sistemas de producción. De igual manera, cumple con los criterios de eficiencia energética, incorporando en el 100% de nuevas tiendas iluminación LED, una iniciativa que en un futuro es aconsejable que extrapole a todas sus tiendas. En comparación, Tendam tiene iniciativas parecidas de eco eficiencia, sin embargo, en su memoria solo aporta datos del consumo y no de lo que ha sido ahorrado como hace MANGO. Lo que hace que nos preguntemos si esas medidas aplican solo a todas sus unidades de negocio. En el caso de TCPS, demuestra con múltiples evidencias tanto en su línea de producción como en la comercialización de las prendas las prácticas respetuosas que realizan, así como los datos obtenidos y las diferentes colaboraciones.

7.6. Transparencia en los modelos de producción

En cuanto a esta variable, las tres empresas tienen acciones similares. La implantación de un código ético de conducta y los contratos de obligado cumplimiento de los proveedores son las acciones que mejor han encajado. Las auditorías de trazabilidad o las reuniones periódicas son un ejemplo de una práctica positiva que han conseguido unas cadenas de suministros más transparentes. Podemos atribuir este progreso al derrumbe de Bangladesh que, aunque fuese una terrible circunstancia hizo que las empresas se mentalizaran de la necesidad de un cambio. Es un compromiso que se está consiguiendo y las empresas aportan evidencias de ello en sus memorias de sostenibilidad.

7.7. Concienciación al consumidor

La intención de TCPS de educar al consumidor para interiorizarle una concepción de moda respetuosa, tiene una mayor dedicación y es más eficiente por todas las acciones de comunicación que realiza y los impactos positivos que tiene, en comparación con la de Tendam o MANGO. Sus consumidores buscan un valor añadido más que portar una

tendencia. Por otro lado, MANGO con su proyecto *Second Chances*, motiva a sus consumidores a reciclar sus prendas. Como medida inicial es una práctica ingeniosa, pero es una acción que está fuera de su alcance puesto que depende de la voluntad de los clientes y no todos están igual de concienciados. Podrían incentivarles más ofreciendo descuentos o incluso premios económicos. Podemos ver que MANGO tiene una dedicación por concienciar al consumidor del sector por las evidencias que muestra, colaborando en proyectos como el de CREAMFUTUR. Sin embargo, Tendam no tiene una dedicación tan activa ya que no muestra evidencias de educación al consumidor, a pesar de resaltar en su memoria que es necesario. Podría, como recomendación, implantar distintas iniciativas piloto como la de MANGO para empezar a concienciar a sus consumidores habituales de la necesidad de un cambio, o involucrarse en eventos como hace TCPS para sensibilizar de los aspectos sociales, con las historias en el etiquetado de las prendas, y de los aspectos medioambientales con sus colaboraciones en eventos como *'Let it Slow'*.

7.8. Conclusiones

En conclusión, el análisis muestra que los modelos de negocio sostenible nativos tienen un mejor desempeño y las dificultades de los modelos *fast fashion* para cambiar su modo de producción y comercialización de forma que reduzcan los impactos negativos.

Aunque a primera vista las empresas *fast fashion* parecen que realizan prácticas e iniciativas de mejora y aproximación a la circularidad, como se puede ver en la Tabla 8, estas prácticas no están siendo realizadas en todas las unidades de negocio de las empresas ni en todos sus países en los que operan. Incluso en sus memorias de sostenibilidad defiende que quieren lograr un compromiso y que por ello van a realizar ciertas iniciativas, pero luego no dan evidencia de ellas. Por esta razón, TCPS destaca frente a MANGO y Tendam por tener compromisos bien orientados con múltiples evidencias de resultados que respaldan la acción con la que quieren lograr ese compromiso.

Por otro lado, a modo de resumen y para completar el análisis con una idea general de las prácticas que están realizando las empresas, la Tabla 9, presenta ejemplos de las mejores iniciativas llevadas a cabo hasta la fecha.

Tabla 8. Resultados del análisis de las variables de cada empresa.

	VARIABLES	Mejores prácticas		
		MANGO	Tendam	<i>The Circular Project Shop</i>
ECONOMÍA CIRCULAR	Fibras empleadas	✓	✓	✓
	Reducción de emisiones	✓	✓	✓
	Colecciones más básicas – vida útil más larga	✓	✓	✓
	Reciclaje de la prenda y los materiales	✓	✓	✓
	Prevención de residuos	✓	✓	✓
	Regenerar sistemas con insumos naturales y renovables	✓	✓	✓
	Concienciación al consumidor	✓	✓	✓
SLOW FASHION	Prioridad al diseño y fabricación local	✓	✗	✓
	Transparencia en los modelos de producción	✓	✓	✓
	Productos más longevos y con más calidad	✗	✗	✓

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Ejemplos de las mejores prácticas realizadas en cada variable de cada empresa.

	VARIABLES	EJEMPLOS DE LAS MEJORES PRÁCTICAS		
		MANGO	Tendam	The Circular Project Shop
ECONOMÍA CIRCULAR	Fibras empleadas	– Algodón orgánico y reciclado, poliéster reciclado, tencel y modal	– No especificadas	– Algodón orgánico, bambú y lino – Colaboración con ASEMA
	Reducción de emisiones	– Etiqueta CeroCO ₂	– Medición y gestión de la huella de carbono	– Cálculo de huella de carbono
	Colecciones más básicas – vida útil más larga	– Colección <i>MANGO Committed</i>	– Colección <i>Reconsider</i>	– Todas sus colecciones
	Reciclaje de la prenda y los materiales	– Proyecto <i>Second Chances</i> – <i>Better Cotton Initiative</i>	– Colección <i>Reconsider</i> – Cajas reutilizadas – Bolsas de papel y plástico reciclado	– Utilizan neumáticos, pieles de peces, restos de metales, etc. – Tintes naturales
	Prevención de residuos	– Proyecto <i>Second Chances</i> – <i>Take Action</i>	– Sustitución de materiales del <i>picking</i>	– Colaboraciones con otras marcas sostenibles – Separación de residuos
	Regenerar sistemas con insumos naturales y renovables	– <i>ECOWASH</i> – <i>The Line</i>	– Colección <i>Reconsider</i> – Técnicas de ozono y láser – Iluminación LED	– Cultivos ecológicos – Colaboración con ‘Hacia Otro Consumo HOC’ y la Fundación Biodiversidad
	Concienciación al consumidor	– Proyecto <i>Second Chances</i>	– Sin evidencias	– <i>Let it Slow’</i> – <i>‘Fashion Revolution Day’</i> – Eventos, ferias, entrevistas – Publicaciones en los medios de comunicación
SLOW FASHION	Prioridad al diseño y fabricación local	– Una evidencia de fabricación en marruecos – Solo muestra evidencia de producción local en la colección <i>Committed</i>	– Sin evidencia específica	– Fabricación en España
	Transparencia en los modelos de producción	– <i>Take Action</i> – Código de <i>Corporate Compliance</i>	– Visión 3020 – Unión a AMFORI – Código de conducta interno y externo	– Auditorías – Revisiones periódicas a las fábricas
	Productos más longevos y con más calidad	– Sin evidencia específica	– Sin evidencia específica	– Todas sus colecciones

Fuente: Elaboración propia.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El modelo convencional de comprar, usar y tirar está viéndose perjudicado por los impactos negativos que provoca. La sociedad y los gobiernos están presionando a las industrias textiles para que cambien sus modelos de negocio y adopten medidas que los hagan más sostenibles. Como ya se ha establecido, la economía circular y el *slow fashion* son alternativas que emergen con más fuerza y muchas empresas del sector ya están aplicándolas en sus modelos. En el estudio de casos realizado se ha demostrado la importancia de implementar estas acciones de mejora, sin embargo, tras el análisis se ha observado que las empresas tienen compromisos bien orientados a la sostenibilidad, pero hay una necesidad de evidencias de resultados para respaldar las prácticas con las que quieren conseguir los compromisos. Además, se ha observado que las iniciativas son de igual manera efectivas para minimizar los impactos, pero no tienen la misma efectividad. Sin embargo, el método seguido no permite comparar todas las variables dada la limitación de fuentes.

Este trabajo también tiene como finalidad dar recomendaciones a la industria para mejorar su impacto. En primer lugar, podrían analizar a referentes del sector para identificar mejores prácticas. Valorar prácticas para promover el consumo responsable que han desarrollado otros sectores y sean aplicables al textil. Un ejemplo, sería implementar un etiquetado similar al etiquetado de comida saludable. En relación con el aspecto social, identificar temas en los que se pueda unir el sector para crear estándares precompetitivos con el fin de evitar catástrofes como la de Bangladesh y crear condiciones laborales dignas. Por otro lado, referente al aspecto medioambiental, priorizar la implementación de mejores prácticas en las áreas de trabajo que más impacto generen. En cuanto a las empresas analizadas, se recomienda que apliquen las acciones que están tomando de una manera global en todas sus líneas de negocio y en todos sus países, para conseguir datos y resultados más exactos que hagan que cumplan con los compromisos que se han propuesto alcanzar. Sin embargo, lo que deberían de implementar como prioridad son más acciones que sensibilicen y eduquen al consumidor del cambio necesario en su percepción hacia la moda para lograr una más sostenible.

El trabajo ha presentado una serie de limitaciones. En primer lugar, al usar fuentes secundarias sobre el desempeño de la empresa hemos observado que la información reportada por las empresas es insuficiente y, en ocasiones, carece de evidencias. Además, el reporte varía entre empresas haciendo difícil la comparación de variables. No se han

podido utilizar como fuente páginas web como *EthicalConsumer* por ser empresas que no han compartido mediáticamente sus iniciativas. En futuros trabajos sería recomendable completar la información con entrevistas personales a las propias empresas y/o ampliar a otras fuentes propietarias como el análisis que realizan las agencias de *screening* ético.

Por otro lado, en futuras líneas, se recomienda para poder seguir investigando comparar las marcas de diferentes países y la misma marca en diferentes países. De igual modo, realizar una comparación de marcas más *premium* y más *low-cost* para identificar buenas y malas prácticas. Sin embargo, lo primordial es profundizar en una educación al consumidor y ver mejores prácticas por parte de las empresas en este punto.

Finalmente, el trabajo espera ayudar a MANGO y a Tendam en su cambio hacia una cultura circular y sostenible y a agradecer y recalcar el trabajo de TCPS por colaborar a mejorar el futuro de la industria textil. Igualmente, se espera que esto conciencie a la sociedad a construir un futuro mejor, asegurando el desarrollo digno de la sociedad y la protección del medioambiente.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Anguelov, N. (2016). *The Dirty Side of the Garment Industry: Fast Fashion and Its Negative Impact on Environment and Society*. Boca Raton: CRC Press.
- Antanavičiūtė, A., & Dobilaitė, V. (2015). Principles of Slow Fashion Application in Clothing Collection Creation. *Environmental Research, Engineering and Management*, págs. 71(2), 54-59.
- Balboa, C., & Somonte, M. (2014). Economía circular como marco para el ecodiseño: el modelo ECO-3. *Informador técnico*, 82-90.
- Barnes, L., & Lea-Greenwood, G. (2006). Fast fashioning the supply chain: Shaping the research agenda. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 259-271.
- Beton, A., Dias, D., Farrant, L., Gibon, T., Le Guern, Y., Desaxce, M., . . . Dodd, N. (2014). *Environmental improvement potential of textiles (IMPRO-Textiles)*. European Commission.
- Bhardwaj, V., & Fairhurst, A. (2010). Fast fashion: Response to changes in the fashion industry. *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 165-173.
- Bick, R., Halsey, E., & Ekenga, C. (2018). The global environmental injustice of fast fashion. *Environmental Health*, 92.
- Bocken, N., Rana, P., & Short, S. (2015). Value mapping for sustainable business thinking. *Journal of Industrial and Production Engineering*, pp. 67-81.
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance*, págs. 482-497.
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 42-65.
- Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (3), 123-140.
- Cachon, G., & Swinney, R. (2011). The value of fast fashion: Quick response, enhanced design, and strategic consumer behavior. *Management science*, 778-795.
- Caro, F., & Martínez de Albéniz, V. (2014a). Fast Fashion: Business Model Overview and Research Opportunities. En *Retail supply chain management* (págs. 237-264). Springer, Boston, MA.
- Caro, F., & Martínez de Albéniz, V. (2014b). How Fast Fashion Works: Can It Work for You, Too? *IESE Insight*, 58-65.
- Cerdá, E., & Khalilova, A. (2016). Economía Circular, estrategia y competitividad empresarial. *Empresa, medioambiente y competición*, 11-20.

- Christopher, M., Lowson, R., & Peck, H. (2004). Creating Agile Supply Chains in the Fashion Industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 367-376.
- Claudio, L. (2007). Waste Couture: Environmental Impact of the Clothing Industry. *Environews*, 449-454.
- Cobbing, M., & Vicaire, Y. (2018). *Destino cero: siete años desintoxicando la industria de la moda*. Greenpeace International.
- Corydon, A. (2004). Más por menos. El trabajo precario de las mujeres en las cadenas de producción globalizadas. *Oxfam Internacional*, 102.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- ELLE. (2017). 'MANGO Committed', la primera colección sostenible de la firma. Obtenido de ELLE: <https://www.elle.com/es/moda/compras-elle/news/a795357/mango-committed-la-primera-coleccion-sostenible-de-mango/>
- Comisión Europea. (2015). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*. Brussels. <http://www.xploit-eu.com/pdfs/Europe,202020,20>.
- Ferreira Docampo, M. (2015). *Moda Sostenible, presente y ¿futuro? Un estudio de casos*. (Trabajo de Fin de Grado). Universidad Pontificia Comillas.
- Fletcher, K. (2010). Slow Fashion: An Invitation for Systems Change. *Fashion Practice*, 259-265.
- Fundación de Ellen MacArthur. (2016). *Towards a circular economy: Business rationale for an accelerated transition*.
- Fundación de Ellen MacArthur. (2017). *A new textiles economy: Redesigning fashion's future*. Ellen MacArthur Foundation.
- Global Fashion Agenda & The Boston Consulting Group. (2017). *PULSE OF THE FASHION INDUSTRY*. Global Fashion Agenda & The Boston Consulting Group.
- Gray, S. (2017). *Mapping clothing impacts in Europe: the environmental cost*. European Clothing Action Plan (ECAP). Branbury: WRAP.
- Greenpeace. (2012a). *Puntadas tóxicas: El desfile de la contaminación*. Greenpeace International.
- Greenpeace. (2012b). *Puntadas tóxicas: El oscuro secreto de la moda*. Greenpeace International.
- Greenpeace. (2018). *Siete años de Campaña Detox: El sector textil avanza pero el 85% de la industria sigue suspendiendo*. Obtenido de Greenpeace: <https://es.greenpeace.org/es/sala-de-prensa/comunicados/siete-anos-de-campana-detox-el-sector-textil-avanza-pero-el-85-de-la-industria-sigue-suspendiendo/>

- Greenpeace. (2019). *Maldito Plástico: Reciclar no es suficiente*. Greenpeace International. Obtenido de <https://es.greenpeace.org/es/sala-de-prensa/informes/maldito-plastico/>
- Gómez, G. (2018). *Moda Sostenible: SlowFashion por una industria textil limpia*. Obtenido de elherbolario: <http://elherbolario.com/y-ademas/vivir-mejor/item/1167-moda-sostenible-slowfashion-por-una-industria-textil-limpia>
- Intermón Oxfam. (2004). *El reto de la moda: hacia una estrategia empresarial coherente con la RSC*.
- Jung, S., & Jin, B. (2016). Sustainable development of slow fashion businesses: Customer value approach. *Sustainability*, 540.
- Kreisler, E. (2014). *La industria global de ropa: en los armarios europeos se esconden talleres asiáticos*. Campaña Ropa Limpia.
- Larrinaga, O., & Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 16(3), 31-52.
- Larsson, R., & Lubatkin, M. (2001). Achieving acculturation in mergers and acquisitions: An international case survey. *Human relations*, 54(12), 1573-1607.
- Loetscher, S. (2017). *Changing fashion The clothing and textile industry at the brink of radical transformation*. WWF Switzerland.
- Madsen, J., Hartlin, B., Perumalpillai, S., Selby, S., & Aumônier, S. (2007). Mapping of Evidence on Sustainable Development Impacts that Occur in Life Cycles of Clothing: A Report to the Department for Environment, Food and Rural Affairs. *Environmental Resources Management (ERM) Ltd. Defra, London*.
- MANGO. (2017). *Memoria Sostenibilidad*. Obtenido de https://shop.mango.com/iframe.faces?ts=1555734325033&state=she_001_ES
- MANGO Pressroom. (2017). *MANGO Lanza MANGO Committed: una colección de moda sostenible*. Obtenido de MANGO PRESSROOM: https://press.mango.com/es/mango-lanza-mango-committed-una-coleccion-de-moda-sostenible_8961
- MANGO Pressroom. (2018a). *Lanas recicladas y materiales naturales componen la nueva colección de MANGO Committed*. Obtenido de MANGO PRESSROOM: https://press.mango.com/es/lanas-recicladas-y-materiales-naturales-componen-la-nueva-coleccion-de-mango-committed_56191
- MANGO Pressroom. (2018b). *MANGO se une a better cotton initiative*. Obtenido de MANGO PRESSROOM: https://press.mango.com/es/mango-se-une-a-better-cotton-initiative_42301
- MANGO Pressroom. (2019). *MANGO reduce en casi 4 millones de litros el consumo de agua en la producción de sus vaqueros*. Obtenido de MANGO Pressroom:

- https://press.mango.com/es/mango-reduce-en-casi-4-millones-de-litros-el-consumo-de-agua-en-la-produccion-de-sus-vaqueros_73741
- Mateo, L., & Rufino, N. (2019). *Hacia una moda sostenible y ética: por qué hay que cambiar el patrón*. Obtenido de Soziable.es: <https://www.soziable.es/moda-sostenible-y-etica-el-fast-fashion-no-es-sostenible>
- Medina, A. (2016). *La industria textil intensifica la vigilancia de los proveedores*. Obtenido de Expansión: <http://www.expansion.com/empresas/industria/2016/11/06/581fa4e6e5fdea873c8b45b4.html>
- Mintle, S. (2008). *Fast Fashion is not a trend*. Obtenido de Sydney Loves Fashion : <http://www.sydneylovesfashion.com/2008/12/fast-fashion-is-trend.html>
- Murray, S. (2016). *Fixing the Fashion Industry*. Obtenido de NRDC: <https://www.nrdc.org/stories/fixing-fashion-industry>
- Nguyen, H., Stuchtey, M., & Zils, M. (2014). Remaking the industrial economy. *McKinsey Quarterly*, 46-63.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Ozdamar Ertekin, Z., & Atik, D. (2015). Sustainable Markets: Motivating Factors, Barriers, and Remedies for Mobilization of Slow Fashion. *Journal of Macromarketing*, págs. 53-69.
- Parlamento Europeo. (2019). *Environmental impact of the textile and clothing industry: What consumers need to know*. Think Tank.
- Pigneur, Y., Joyce, A., & Paquin, R. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, págs. 1474-1486.
- Planing, P. (2015). Business model innovation in a circular economy reasons for non-acceptance of circular business models. *Open journal of business model innovation*, pág. 1(11).
- Puig, P. (2017). *Slow Fashion: moda, sostenibilidad y negocio*. (Trabajo de Fin de Grado). Universidad Politécnica de Valencia.
- San Esteban, N. (2018). *Tendam (Cortefiel, Women'secret): historia de una recuperación con el objetivo de volver a bolsa*. Obtenido de El Español: https://www.elespanol.com/economia/empresas/20180630/tendam-cortefiel-womensecret-historia-recuperacion-objetivo-volver/318719133_0.html
- Scamans, S. (2016). *Fast Fashion and Sustainability*. (Trabajo de Fin de Grado).
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization & Environment*, págs. 3-10.

- Shambu, G. (2015). Using The Fast Fashion Supply Chain To Teach Sustainability. *Business Education Innovation Journal*, 7(1).
- Siegle, L. (2011). *To Die For: is Fashion Wearing out the World?* HarperCollins UK.
- Sintes, B. (2017). RSE.- *El reto de Mango con la sostenibilidad para 2022*. Obtenido de diario_responsable: <https://diarioresponsable.com/noticias/25505-rse-el-reto-de-mango-con-la-sostenibilidad-para-2022#>
- Sommer, A. (2012). *Managing green business model transformations*. Springer Science & Business Media.
- Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennett, E. M., . . . Folke, C. (2015). Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*, 347(6223), 1259855.
- Taplin, I. M. (2014). Who is to blame? A re-examination of fast fashion after the 2013 factory disaster in Bangladesh. *Critical perspectives on international business*, 72-83.
- Tendam. (2017). *Informe de Sostenibilidad*. Obtenido de www.tendam.es.
- The Circular Project Shop. (2016). *Informe Balance del Bien Común*. La Economía del Bien Común: un modelo de economía con futuro.
- The Sustainability Consortium. (2017). *The Call for Collective Action Across Supply Chains*. Scottsdale, Arizona.
- The World Bank. (2017). *World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files*. Obtenido de The World Bank Data: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2017&locations=ES&start=1961&type=shaded&view=chart>
- Turley, D. B., Copeland, J. E., Horne, M., Blackburn, R. S., Stott, E., Laybourn, S. R., ... & Hughes, J. K. (2009). The role and business case for existing and emerging fibres in sustainable clothing. *Final report to the Department for Environment, Food and Rural Affairs (Defra), London, UK*.
- Upward, A., & Jones, P. (2016). An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining an Enterprise Framework Compatible With Natural and Social Science. *Organization & Environment*, págs. 97-123.
- Velasco, X. (2013). *Patagonia: Tocando las fibras internas*. (Trabajo de Fin de Grado). Universidad ICESI
- Watts, A. J., Urbina, M. A., Corr, S., Lewis, C., & Tamara S., G. (2015). Ingestion of Plastic Microfibers by the Crab *Carcinus maenas* and Its Effect on Food Consumption and Energy Balance. *Environmental science & technology*, 14597–14604.
- World Bank. (2009). *Fashion and Development: Dressing Right*.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods (Vol. 5)*.
- Zarfino, K. (2010). Moda y conciencia= Fashion and awareness. *Datatèxtil*, (23), 38-45.

10. ANEXO

Anexo 1: Variables para identificar en los modelos de negocio.

VARIABLES DE ESTUDIO	
ECONOMÍA CIRCULAR	Fibras empleadas
	Reducción de emisiones
	Colecciones más básicas – vida útil más larga
	Reciclaje de la prenda y los materiales
	Prevención de residuos
	Regenerar sistemas con insumos naturales y renovables
	Concienciación al consumidor
<i>SLOW FASHION</i>	Prioridad al diseño y fabricación local
	Transparencia en los modelos de producción
	Productos más longevos y con más calidad
	Concienciación al consumidor

Fuente: Elaboración propia.