



Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales (ICADE)

El estudio de los modelos de negocio de las marcas de moda sostenible

Autor: Niamh Egan
Director: Amparo Merino de Diego

Resumen

La industria de la moda es uno de los negocios globales más insostenibles de la actualidad. Los comportamientos de consumo excesivo en la sociedad han dado lugar a un gran número de impactos ambientales negativos. La gran mayoría de los consumidores no son conscientes de su impacto cuando compran prendas de " fast fashion " baratas y de baja calidad. El modelo de negocio de fast fashion se basa principalmente en prendas baratas y de baja calidad, producción y venta rápidas, y altos niveles de consumo. Una alternativa sostenible es el modelo de negocio de " slow fashion ", en el que los consumidores invierten en la calidad de la prenda y se les anima a aferrarse a ella durante más tiempo. El propósito de este estudio fue entender lo que implica la moda sostenible, y cómo algunas marcas están implementando operaciones sostenibles en sus modelos de negocio como una forma de ayudar a mitigar la actual crisis climática global.

Se creó un estudio de caso sobre cuatro empresas de moda que afirman que están trabajando hacia la sostenibilidad, con el fin de obtener una visión más profunda sobre el tema. Los resultados de la investigación muestran que si bien algunas empresas han tomado la iniciativa de implementar prácticas sostenibles, es insuficiente para que se produzca el cambio radical que se necesita. La sociedad debe cambiar radical y colectivamente, con diseñadores de moda y líderes empresariales trabajando al unísono para ser parte de la solución y no seguir siendo parte del problema.

Palabras clave: Sostenibilidad, moda sostenible, modelos de negocio, medio ambiente, fast fashion, slow fashion

Abstract

The fashion industry is one of today's most unsustainable global businesses. The over consumptive behaviours in society has resulted in a great deal of negative environmental impact. The vast majority of consumers are unaware of their impact when they purchase low quality, inexpensive "fast fashion" garments. The fast fashion business model is based upon inexpensive, low-quality garments, quick production and sale, and high consumption levels. A sustainable alternative is the "slow fashion" business model, where consumers invest in the quality of the garment and are encouraged to hold onto it longer. The purpose of this study was to understand what sustainable fashion entails, and how some brands are implementing sustainable operations into their business models as a way to help mitigate the ongoing global climate crisis.

A case study looking into four fashion companies that state they are working towards sustainability was created in order to get a deeper insight about the topic. The results from the research show that while some companies have taken the initiative to implement sustainable practices, it is insufficient for the radical change that needs to occur. Society must change radically and collectively, with fashion designers and business leaders working together to become part of the solution and not continue to be part of the problem.

Keywords: Sustainability, Sustainable fashion, business models, environment, fast fashion, slow fashion

Índice

1	Introducción	2
1.1	Problema	2
1.2	Justificación.....	3
1.3	Objetivo.....	4
1.4	Metodología	4
1.5	Estructura	4
2	Marco Teórico.....	6
2.1	Moda Sostenible.....	6
2.2	Empresas Sociales y Modelos de negocios	10
2.3	Modelos de Negocio Sostenibles	16
3	Análisis de los casos.....	22
3.1	El proceso de selección de los casos	22
3.2	Breve Presentación de las empresas elegidas.....	24
3.3	Análisis de Resultados	26
4	Conclusiones y Propuestas	36
4.1	Conclusiones	36
4.2	Propuestas	38
5	Bibliography.....	41

Índice de gráficos

Imagen 1: La relación entre las marcas elegidas y los criterios de selección..... 24

1 Introducción

1.1 Problema

El territorio de estudio y punto de partida es la industria de la moda y la sostenibilidad, donde los diseñadores juegan un papel clave, pero tienen una capacidad de acción limitada como resultado de las macrobarreras que no pueden controlar, por ejemplo, la lógica de los modelos de negocio dominantes y el predominio continuado de la moda rápida.

La moda producida de forma sostenible tiene el potencial de proporcionar un medio para aliviar la presión actual sobre el bienestar social y medioambiental que resulta del aumento de la presión del consumidor y de los mercados financieros para producir más productos de moda a un ritmo cada vez más rápido.

Es importante investigar cómo las marcas de moda sostenibles están trabajando para hacer que sus clientes consuman de forma más sostenible durante las fases de venta al por menor, de usuario y de eliminación.

Según el estudio global de la CBS de expertos en moda sostenible, una de las primeras causas de insostenibilidad está relacionada con la cantidad de tejidos producidos y ofrecidos a precios bajos (Gjerdrum Pedersen y Reitan Andersen, 2013). De hecho, la industria de la moda está dominada por el modelo de moda rápida que se basa en grandes cantidades, precios bajos, mala calidad y tendencias que cambian rápidamente. Como resultado, los expertos critican la moda rápida por crear un consumo excesivo y grandes cantidades de residuos de consumo.

El consumo excesivo se refiere a un nivel de consumo que es insostenible desde el punto de vista ambiental y social y que "supera con creces las necesidades humanas y las fronteras planetarias" (Gjerdrum Pedersen y Reitan Andersen, 2013, p. 8). Se le acusa de empeorar los impactos ambientales y sociales descritos anteriormente, ya que, de hecho, debido a los bajos precios de la moda, los consumidores se acostumbraron a poder comprar más y a exigir precios más bajos. Esto provoca una gran presión sobre los precios de las marcas de moda. Sin embargo, como la mayoría de las empresas tratan de mantener sus márgenes altos, ejercen más presión sobre sus proveedores, lo que resulta en

condiciones de trabajo más deficientes a lo largo de la cadena de suministro y amenaza aún más las fronteras globales.

Además, el consumo excesivo de ropa barata y de baja calidad también se acusa de crear cantidades cada vez mayores de residuos de consumo, lo que supone una carga significativa para el medio ambiente. En consecuencia, los expertos subrayan la necesidad de cuestionar el modelo de moda de ritmo acelerado para que la industria sea más sostenible. (Gjerdrum Pedersen y Reitan Andersen, 2013)

Esta tesis se centrará en las siguientes preguntas:

1. ¿Qué significa el término "marcas de moda sostenibles"? ¿Cómo se puede definir según las empresas de moda?
2. ¿Qué tipo de actividades intentan promover las marcas de moda sostenible para un consumo sostenible?

1.2 Justificación

El interés por la sostenibilidad ha crecido en los últimos años y se espera que siga creciendo a medida que las sociedades humanas sigan enfrentándose a los retos de agotar los recursos naturales y aumentar las poblaciones. Los estudios de sostenibilidad son exhaustivos; numerosos artículos muestran cómo cada campo de estudio puede estar relacionado con la sostenibilidad. Dado que todavía no existen soluciones listas para los numerosos desafíos mundiales, es necesario seguir investigando sobre la sostenibilidad.

La Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1987) define la sostenibilidad como la satisfacción de las necesidades de la generación actual sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras.

Contrariamente al concepto de sostenibilidad, nuestra economía actual se basa principalmente en el crecimiento, por lo que los modelos de negocio se basan en la creación de nuevos y mejores productos y en la venta de los mismos en la medida de lo posible. Para ser más sostenible, debe haber un cambio en la economía donde las empresas se centren más en la estabilidad que en maximizar su crecimiento (Crane, 2010).

1.3 Objetivo

Esta tesis tendrá tres objetivos principales. El primer objetivo es descriptivo. Se trata de contextualizar el efecto devastador que la industria de la moda ha tenido en el medio ambiente.

El segundo objetivo, el explicativo, es identificar los principales impulsores y obstáculos que la creación de modelos de negocio éticamente sólidos y sostenibles implica para las empresas identificadas en los casos de estudio.

Por último, el objetivo prescriptivo es proponer medidas destinadas a mejorar los factores impulsores y a mitigar las barreras identificadas para la aplicación de estrategias empresariales sostenibles.

En la industria de la moda hay muchos actores diferentes, pero en esta tesis, el enfoque de la investigación se realiza a través de la perspectiva de la empresa y su modelo de negocio, por lo que las opiniones y actitudes de los clientes u otros actores sobre el consumo sostenible no se tienen en cuenta a la hora de analizarlos.

1.4 Metodología

La metodología utilizada en este trabajo gira en torno a la creación de un caso de estudio compuesto por cuatro marcas de moda diferentes, todas ellas con el mismo objetivo de ser lo más sostenibles posible.

En primer lugar, antes de crear los casos, es necesario establecer un marco conceptual. Este marco conceptual establecerá conceptos clave y una serie de hipótesis basadas en una revisión de la literatura que he elegido. Esta literatura consiste principalmente en documentos académicos extraídos de Google Scholar. También incluiré informes de agencias gubernamentales, sitios web de empresas y comunicados de prensa. Es importante recopilar conocimientos sobre la industria a partir de estas fuentes para entender por qué es necesario un cambio, y los métodos utilizados para hacerlo.

1.5 Estructura

Este trabajo de investigación se dividirá en cuatro capítulos. El primer capítulo será la introducción, que plantea el problema de la investigación, los objetivos y la metodología, así como la contextualización del tema.

El segundo capítulo incluirá el marco conceptual. Incluirá una definición clara de la industria de la moda con respecto a la moda sostenible y las teorías clave que la sustentan. Además, se analizará el concepto de modelos de negocio. Finalmente, se analizarán las empresas sociales y el tipo de empresas que iniciaron la idea de la moda sostenible.

El tercer capítulo consistirá en los cuatro estudios de caso que he creado. Aquí se combinarán las diferentes variables sobre las que se analizará cada marca con datos de fuentes oficiales para ver si las marcas están actuando de acuerdo con sus modelos de negocio. Explicará qué criterios de selección se han elegido y por qué.

El capítulo final estará dedicado a las conclusiones y recomendaciones extraídas de los resultados tanto de la investigación de la marca como del marco conceptual.

2 Marco Teórico

2.1 Moda Sostenible

El término sostenibilidad se originó a partir del verbo francés *soutenir*, que significa "sostener o apoyar" (B. J. Brown, Hanson, Liverman y Merideth, 1987). Cuando se habla de su versión moderna, se ha originado en el campo de la silvicultura. Se basa en la base de que la cantidad de madera cosechada no debe resultar de la cantidad que vuelve a crecer. El concepto también se conoce como "Sylvicultura oeconomica", escrita en el siglo XVIII (von Carlowitz, 1713).

Las crisis económicas y financieras mundiales de los últimos años han dado lugar a que se planteen preguntas sobre los efectos de los modelos empresariales existentes en la sostenibilidad de la economía y la sociedad mundiales. Muchas organizaciones internacionales e investigadores han comenzado a pedir que se reconsideren las posibles contribuciones de las empresas al desarrollo sostenible (por ejemplo, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, 2013; el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, 2012).

El informe de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (WCED) (1987) define la sostenibilidad como el "desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades". Esta definición incluye aspectos ambientales, sociales y económicos del desarrollo sostenible, tales como el concepto de recursos limitados (energía, materiales, desechos y tierra); acceso equitativo a recursos limitados; equidad intergeneracional e intrageneracional; y una transformación progresiva de la economía y la sociedad.

El triple balance (Elkington, 1997) es otra definición inseparable de la sostenibilidad que, desde la Cumbre Mundial de 2002, afirma que hay tres pilares principales (personas, planeta y beneficios) que significan la asimilación equilibrada del desempeño ambiental, económico y social (Wise, 2016). También se pueden adaptar a diferentes contextos y horizontes temporales (Wise, 2016).

Un concepto importante relacionado muy de cerca con la sostenibilidad es el consumo sostenible. La investigación sobre el tema ha formado parte de muchos campos científicos diferentes: economía ambiental y ecológica, investigación del consumidor, psicología,

beneficios ambientales, sociología del planeta, economía del comportamiento, ciencias políticas y muchos más (Reisch Y Thøgersen, 2015). Según la Mesa Redonda de Oslo ("[Mesa Redonda de Oslo] 1.2 Definir el consumo sostenible,"[s.f.]) el consumo sostenible es: "el uso de bienes y servicios que respondan a las necesidades básicas y aporten una mejor calidad de vida, al tiempo que se minimiza el uso de recursos naturales, materiales tóxicos y emisiones de residuos y contaminantes a lo largo del ciclo de vida, de manera que no se pongan en peligro las necesidades de las generaciones futuras". El concepto tiene muchos significados, pero de manera más general está relacionado con el uso compartido de productos, el cambio de productos materiales a servicios inmateriales, el uso de productos con mayor vida útil y mejor calidad, el cambio de consumo con el uso de productos que requieren menos recursos y el ahorro de energía (Lebel y Lorek, 2008). En otras palabras, significa un cambio a nivel cultural, el cambio de la sociedad de una cultura consumidora a estilos de vida sostenibles que abarcan la cultura (H. S. Brown y Vergragt, 2008). La industria de la moda tiene un impacto significativo en el medio ambiente y la sociedad y tiene que luchar contra una serie de retos (Bly et al., 2015; Jung y Jin, 2014; Harris et al., 2015). El problema de la sociedad de consumo en el mundo en el que vivimos hoy en día es que se ha convertido en un enorme desafío lograr ese equilibrio ambiental-económico-social de la triple cuenta de resultados. Aquí es donde surge el campo de estudio / el movimiento del consumo sostenible.

Desde el punto de vista de la producción, las consecuencias incluyen el deterioro del medio ambiente, los productos químicos nocivos, los bajos salarios, la violación de los derechos de los trabajadores y la obsolescencia adicionalmente planificada que se ha vuelto aún más crítica con la moda rápida (Bly et al., 2015). El sistema de moda rápida aboga por una producción rápida con múltiples temporadas en lugar de las dos tradicionales, y proporciona prendas de moda baratas y de baja calidad (Bly et al., 2015) que no duran mucho (Jung y Jin, 2014; Harris et al., 2015) Aparte desde el punto de vista de la producción, los impactos ambientales aún mayores provienen del lado del consumidor (Harris et al., 2015; Jung y Jin, 2014) y se debe tener en cuenta cómo cuida su ropa después de su compra. Todo, desde cómo lavan sus prendas de vestir hasta cómo se deshacen de las que ya no quieren, tiene un impacto en el medio ambiente (Harris et al., 2015). Además, el consumo real de ropa también se asocia con el aspecto de la sostenibilidad, ya que aumenta los residuos sólidos y drena los recursos (Jung y Jin,

2014). La moda sostenible se ha presentado como una forma de resolver muchos de los problemas ambientales relacionados con la producción y el consumo de moda (Bly et al., 2015). La moda lenta se ha identificado como un nuevo movimiento de consumidores que es anti-consumo o que promueve un consumo reducido (Cherrier, 2009; Black y Cherrier, 2010; Bly et al., 2015). Harris et al (2015) contribuye con la descripción de la moda sostenible como ropa que integra uno o más aspectos de la sostenibilidad social y medioambiental, como el comercio justo o los tejidos producidos a partir de material orgánico. Princen (2005) describe la moda sostenible como las prendas que se producen a partir de materiales que pueden ser totalmente reutilizados, compostados y suficientes. De esta manera, la producción y el consumo de moda pueden plantear menos riesgos ambientales y sociales. Aunque la moda sostenible ha sido discutida en la literatura y los investigadores han intentado describirla, todavía no hay consenso sobre la definición entre los investigadores (Bly et al, 2015; McNeill y Moore, 2015; Gam et al., 2010), sin embargo, ha sido asociada con varias designaciones tales como ecológica, ética, "verde", moda lenta y desfasada.

Así como la sostenibilidad tiene tres pilares diferentes (medioambiental, económico y social), también puede haber tres tipos diferentes de sostenibilidad, y en este estudio se considera que la empresa de moda es sostenible si tiene en cuenta los tres pilares en su práctica empresarial, especialmente la sostenibilidad medioambiental y social. Como sugiere Williams et al (2009), la sostenibilidad no sólo consiste en reducir los impactos negativos, sino también en aumentar el efecto positivo, permitiendo que los sistemas económicos, las comunidades y los individuos progresen. Lo que domina la RSE de las empresas de moda convencional es el enfoque de reducción de impactos, mientras que las empresas de moda sostenible tienden a incorporar esa perspectiva positiva, y eso hace que la creatividad sea mayor. El problema siempre será definir el "progreso"... dado que se trata de una cuestión muy ideológica sobre la economía, sobre el consumo, sobre el papel del mercado. Pero vale la pena decir que no existe un estándar de la industria y que esto trae más caos a la definición de moda sostenible (Lundblad y Davies, 2015). Además, como la sostenibilidad tiene muchas definiciones, la moda sostenible también tiene bastantes sinónimos, por ejemplo: ecológico, consciente, ético, comercio justo, orgánico, etc. Todos ellos tratan de arreglar lo que está mal en la industria de la moda, tratando sobre todo de eliminar los impactos negativos relacionados con el medio ambiente, el

bienestar de los trabajadores o de los animales. Aunque la moda orgánica es muy diferente de ser realmente sostenible. Como es más probable que sugiera la forma en que se produjo el textil, principalmente a partir de materias primas cultivadas orgánicamente (Joergens, 2006). Por ejemplo, Joergens (2006) define la moda ética ropa de moda que incorpora principios de comercio justo con condiciones de trabajo libres de explotación, sin dañar el medio ambiente ni a los trabajadores mediante el uso de algodón biodegradable y orgánico.

La moda sostenible puede mejorar el bienestar físico, emocional y psicológico de las personas (Welters, 2008). Es uno de los principales argumentos de la práctica, una oportunidad única para integrar un enfoque holístico hacia el trabajo y la vida. Según Fletcher (2008), moda sostenible significa procesos más eficientes y añadir "algo diferente" que implique un cambio ético dentro de un ámbito personal, social e institucional, que comprende los siguientes pasos, que tienen un impacto en el medio ambiente, la sociedad y las prácticas empresariales:

- 1) Elección de las fibras desde su origen: vegetal, animal, mineral o sintético
- 2) Fabricación de hilos y tejidos
- 3) Tintura y acabado de tejidos
- 4) Corte, costura y acabado de prendas
- 5) Comercialización y distribución de productos terminados
- 6) Uso del consumidor y disposición final.

La moda sostenible contempla todo el ciclo desde la tierra, hasta el producto final, el usuario y el patrón de comportamiento que la ropa puede crear. Las variables del sistema han demostrado ser sostenibles o insostenibles. La experimentación es costosa, pero su ausencia puede tener enormes implicaciones ambientales y financieras. La moda sostenible abarca tres ideas revolucionarias: ecologizar los procesos de las máquinas industriales; reparar las prácticas sociales y empresariales; y crear una nueva forma de ver y vivir la moda. La implementación de nuevos procesos sostenibles puede contrarrestar algunos de los impactos ambientales, sociales y económicos mencionados anteriormente.

La sostenibilidad en la moda se ha materializado con frecuencia en una respuesta empresarial: empresas sociales cuya misión es transformar el consumo de ropa/moda

desde principios de sostenibilidad. La claridad y la transparencia pueden dar forma y perpetuar la moda ética. Producir soluciones más saludables y aplicables tiene muchas ventajas humanas y financieras.

2.2 Empresas Sociales y Modelos de negocios

La cuestión de la moda sostenible tiene respuesta en un tipo de empresa (empresa social) que opera desde modelos de negocios guiados por la sostenibilidad (inspirados por el deseo de resolver los problemas de los modelos de negocio convencionales y por el deseo de transformar la forma de entender, producir y consumir moda).

El empresariado social ofrece una oportunidad única para cuestionar, y repensar conceptos y supuestos de diferentes campos de la gestión y la investigación empresarial. Integra la creación de valor económico y social, y tiene una larga historia y presencia en todo el mundo.

Mientras que los fenómenos empresariales orientados al desarrollo económico han recibido una gran cantidad de atención académica, el emprendimiento como proceso para cultivar el progreso social sólo recientemente ha atraído el interés de los investigadores (Alvord, Brown y Letts, 2004; Dees y Elías, 1998).

El concepto de empresariado social no significa lo mismo para todos (Dees, 1998). Algunos investigadores se refieren a ella como iniciativas sin fines de lucro en busca de estrategias de financiación alternativas, o esquemas de gestión para crear valor social (Austin, Stevenson, & Wei-Skiller, 2003; Boschee, 1998). Otro grupo lo entiende como la práctica socialmente responsable de las empresas comerciales que participan en asociaciones intersectoriales (Sagawa y Segal, 2000; Waddock, 1988). Un tercer grupo lo considera un medio para aliviar los problemas sociales y catalizar la transformación social (Alvord et al., 2004).

Es importante señalar que existen diferencias conceptuales entre las definiciones. Cuando las definiciones del empresariado social suelen referirse a un proceso o comportamiento; las definiciones de los empresarios sociales se centran en cambio en el fundador de la iniciativa; y las definiciones de las empresas sociales se refieren al resultado tangible del empresariado social.

El empresariado social se concibe como un proceso de creación de valor mediante la combinación de recursos de nuevas formas. Estas combinaciones de recursos están destinadas principalmente a explorar y explotar las oportunidades de crear valor social estimulando el cambio social o satisfaciendo las necesidades sociales. Cuando se considera como un proceso, el empresariado social implica la oferta de servicios y productos, pero también puede referirse a la creación de nuevas organizaciones. Es importante destacar que el emprendimiento social puede ocurrir en una nueva organización o en una organización ya establecida, donde puede llamarse "intrapreneurship social". El intrapreneurship social puede referirse tanto a la creación de un nuevo emprendimiento como a la innovación del emprendedor.

La definición concreta de empresas sociales se refiere al resultado tangible del empresariado social (Mair Marti, 2006). Aunque el empresariado social a menudo puede basarse en motivos éticos y responsabilidad moral, los motivos del empresariado social también pueden incluir razones menos caritativas, como la realización personal. El espíritu empresarial en el sector empresarial también tiene un aspecto social. Como dijo Venkataraman, "el espíritu empresarial es particularmente productivo desde la perspectiva del bienestar social cuando, en el proceso de perseguir fines egoístas, los empresarios también aumentan la riqueza social mediante la creación de nuevos mercados, nuevas industrias, nuevas tecnologías, nuevas formas institucionales, nuevos empleos y aumentos netos de la productividad real" (1997: 133).

El análisis de Mair & Marti sobre varias iniciativas con y sin ánimo de lucro propone que la elección de la organización suele depender de la naturaleza de las necesidades sociales abordadas, la cantidad de recursos necesarios, el alcance de la obtención de capital y la capacidad de captar valor económico (2006).

En lugar de argumentar entre beneficio y sin ánimo de lucro, puede decirse que la principal diferencia entre el espíritu empresarial en el sector empresarial y el espíritu empresarial social radica en la prioridad relativa que se da a la creación de riqueza social, en contraste con la creación de riqueza económica. En el empresariado empresarial, la riqueza social es un subproducto del valor económico creado (Venkataraman, 1997); en el empresariado social, la atención se centra principalmente en la creación de valor social.

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que nos ayuda a entender cómo funciona una empresa. A menudo se utiliza para el análisis, la comparación y la evaluación del rendimiento, la gestión, la comunicación y la innovación (Osterwalder y Pigneur, 2005).

Teece (2010) define un modelo de negocio como una herramienta que describe el diseño o la arquitectura de los mecanismos de creación, entrega y captura de valor empleados. Básicamente, un modelo de negocio detecta las necesidades del cliente y su capacidad de pago, define la forma en que el negocio responde y entrega valor a sus clientes, los seduce para que paguen por valor, y convierte estos pagos en ganancias a través del diseño y operación adecuados de los diversos elementos de la cadena de valor. (p. 179).

Aunque existe un cuerpo sustancial de literatura sobre diferentes marcas y modelos de sostenibilidad a nivel social (Robinson, 2004), la comprensión de los modelos de negocio sostenibles y de cómo se opera el desarrollo sostenible en las empresas es débil (Bansal, 2005; Sharma, 2002). Esto se debe a la falta de una fuente común de información sobre las innovaciones del modelo de negocio, lo que dificulta a los investigadores obtener una visión general del alcance de la innovación del modelo de negocio para la sostenibilidad.

Esto da lugar a una investigación, educación y formación que podría ser potencialmente limitada, limitando además la experimentación práctica y la aplicación en la industria. Además, esto restringe el potencial de explotación de sinergias entre diferentes tipos de innovaciones, reduciendo así los beneficios potenciales. Esta es una gran preocupación porque de la revisión de la práctica se desprende que los beneficios de la sostenibilidad a menudo sólo se logran mediante la combinación de varios enfoques.

La perspectiva del modelo de negocio sostenible pone de relieve la lógica de creación de valor de una organización y sus efectos, y potencialmente permite nuevas formas de gobernanza como las cooperativas, las asociaciones público-privadas o los negocios sociales, ayudando así a trascender los modelos estrechos de maximización del beneficio y de las ganancias. La creciente preocupación por el *modus operandi* de nuestras sociedades y economías capitalistas (por ejemplo, Porter y Kramer, 2011), incluyendo sus instituciones y organizaciones, podría ser una de las razones del creciente interés académico y práctico en modelos de negocios alternativos.

Los modelos de negocio sostenibles capturan el valor económico, social y medioambiental para una amplia gama de partes interesadas (Bocken et al., 2013). Un modelo de negocio sostenible tiene la capacidad de coordinar las innovaciones tecnológicas y sociales con la sostenibilidad a nivel de sistema. Lüdeke-Freund (2010) lo define como un modelo de negocio que crea una ventaja competitiva a través de un valor superior para el cliente y contribuye a un desarrollo sostenible de la empresa y de la sociedad.

Boons y Lüdeke-Freund (2013) propusieron requisitos normativos básicos para cada uno de los elementos de los modelos de negocio:

1. La propuesta de valor debe proporcionar un valor tanto ecológico como social y económico a través de la oferta de productos y servicios.
2. La infraestructura empresarial debe basarse en los principios de la gestión sostenible de la cadena de suministro.
3. La interfaz de cliente debe permitir una relación estrecha con los clientes y otras partes interesadas para poder asumir la responsabilidad de los sistemas de producción y consumo (en lugar de simplemente "vender cosas").
4. El modelo financiero debe distribuir sus costos y beneficios económicos equitativamente entre todos los involucrados.

Stubbs y Cocklin (2008) sostienen que los modelos de negocio sostenibles utilizan tanto una perspectiva de sistemas como a nivel de empresa, se basan en el triple enfoque de resultados para definir el propósito de la empresa y medir el rendimiento, incluyen una amplia gama de partes interesadas y consideran el medio ambiente y la sociedad como partes interesadas. Un modelo de negocio sostenible debe coordinar los intereses de todos los grupos de interés y considerar el medio ambiente y la sociedad como actores clave.

Las innovaciones del modelo de negocio para la sostenibilidad se definen como: Innovaciones que crean impactos positivos y/o negativos significativos para el medio ambiente y/o la sociedad, a través de cambios en la forma en que la organización y su red de valor crean, entregan valor y capturan valor (es decir, crean valor económico) o cambian sus propuestas de valor.

Una perspectiva sugiere que para que una organización sea sostenible, su modelo neoclásico debe ser transformado por prioridades sociales y ambientales (como la gestión ambiental, el respeto por las personas y la naturaleza, y la equidad social). En concordancia con esta perspectiva, la sostenibilidad debe "desempeñar un papel integral en la conformación de la misión o fuerza motriz de la empresa y su toma de decisiones" (Wicks, 1996, p. 104). Un modelo de negocio de sostenibilidad puede ser conceptualizado en varias maneras, tales como una narrativa de las prácticas de sostenibilidad; una descripción de las características, atributos y/o características; una lista de las condiciones necesarias y suficientes; una representación de los procesos de negocio; una descripción a nivel de la empresa; una descripción a nivel de los sistemas; o algunas combinaciones de éstos.

El proceso de investigación identificó temas emergentes en el estudio de modelos de negocio sostenibles, incluyendo: el papel del avance tecnológico y el nivel de innovación, la aplicación de una perspectiva de sistemas, la introducción de enfoques innovadores de colaboración, y la necesidad de educación y sensibilización para facilitar la adopción exitosa de modelos de negocio sostenibles.

(Bocken et al 2014) propone una categorización de "arquetipos de modelos de negocio sostenibles" para unificar las contribuciones dispares que proporcionan sostenibilidad a partir de la literatura y la práctica bajo un tema común. Los arquetipos apuntan a ello: Categorizar y explicar las innovaciones de los modelos de negocio para la sostenibilidad; proporcionar mecanismos para ayudar al proceso de innovación a integrar la sostenibilidad en los modelos de negocio (por ejemplo, a través de estudios de casos y talleres); definir una agenda de investigación más clara para los modelos de negocio para la sostenibilidad; y proporcionar ejemplos para que las empresas desarbolen el riesgo del proceso de innovación de los modelos de negocio.

Los ocho arquetipos desarrollados son:

1. Maximizar la eficiencia de materiales y energía
2. Crear valor a partir de los "residuos"
3. Sustituir con energías renovables y procesos naturales
4. Ofrecer funcionalidad, en lugar de propiedad

5. Adoptar una función de custodia
6. Fomentar la suficiencia
7. Reutilizar el negocio para la sociedad/medio ambiente
8. Desarrollar soluciones de scale-up

Los arquetipos de modelos de negocio sostenibles son vistos como un punto de partida para ampliar y unificar la agenda de investigación para modelos de negocio sostenibles.

(Schaltegger et al 2016) reconoce que no se puede crear valor sostenible para los clientes sin crear valor para una gama más amplia de partes interesadas. Un negocio es llevado a cabo por una red de grupos de interés y, a pesar de que un modelo de negocio es un enfoque orientado al mercado, especialmente un negocio que contribuye al desarrollo sostenible necesita crear valor para toda la gama de grupos de interés y el entorno natural, más allá de los clientes y accionistas.

Los "tipos ideales" se desarrollan a partir de las categorías y conceptos para producir proposiciones teóricas. Los tipos ideales pueden ser considerados como modelos de situaciones o procesos sociales. El modelo de negocio sostenible es un tipo ideal. Es una representación de la "idea" de una organización sostenible en la medida en que "ha tomado realmente ciertos rasgos... de la realidad empírica de nuestra cultura y los ha reunido en una construcción ideal unificada" (Weber et al., 1949, p. 91). Los tipos ideales representan formas de organización que podrían existir en lugar de organizaciones reales y pueden utilizarse como directrices de diseño para organizaciones nuevas o existentes (Doty y Glick, 1994).

Las ecoinnovaciones, la ecoeficiencia y las prácticas de responsabilidad social de las empresas definen gran parte de la actual agenda de sostenibilidad industrial. Si bien son importantes, no bastan por sí solas para lograr los cambios holísticos necesarios para lograr la sostenibilidad social y ambiental a largo plazo. ¿Cómo podemos fomentar la innovación corporativa que cambie significativamente la forma en que las empresas operan para asegurar una mayor sostenibilidad? Los modelos de negocio sostenibles incorporan un triple enfoque de resultados y tienen en cuenta una amplia gama de intereses de las partes interesadas, incluidos el medio ambiente y la sociedad. Son importantes para impulsar e implementar la innovación corporativa para la sostenibilidad,

pueden ayudar a integrar la sostenibilidad en los objetivos y procesos del negocio, y sirven como motor clave de la ventaja competitiva.

2.3 Modelos de Negocio Sostenibles

En la moda, al igual que en otros sectores, las implicaciones de coste del modelo de crecimiento se dejan sentir principalmente fuera de la empresa y disfrutan de los beneficios: por la sociedad en general, por los trabajadores y por el medio ambiente. Los costos se experimentan como un aumento de la contaminación, el agotamiento de los recursos y los costos del cambio climático, debido al rendimiento cada vez mayor de productos físicos necesarios para el crecimiento continuo de una empresa. Son soportados por los salarios de los trabajadores del sector de la confección en situación de "pobreza" y se reflejan en los contratos de trabajo temporales y en las horas extraordinarias no remuneradas, ya que sus empleadores se ven presionados por los precios y los tiempos de pedidos de los grandes minoristas y de las marcas mundiales que ejercen su poder económico y sus economías de escala. Se sienten como una falta de elección y variedad de prendas de vestir en la calle, ya que los minoristas de "caja grande" crean una dinámica que da prioridad a lo barato, a la disponibilidad masiva y a la compra por encima de todo lo demás y que obliga a los productores más pequeños, que no pueden competir sólo con el precio, a dejar de operar.

El modelo de negocio de moda rápida se basa en prendas de vestir baratas y de baja calidad, producción y venta rápida y alto consumo. El flujo continuo de ropa a bajo precio que se pone a disposición de los consumidores ha provocado un cambio en sus hábitos de compra y de uso. Ahora a menudo compran las prendas en múltiplos y las descartan rápidamente ya que tienen poco valor percibido para el consumidor. La mala calidad del tejido utilizado hace que las prendas a menudo no resistan el lavado, lo que hace que su sustitución sea cada vez más rápida.

Fletcher (2008) define la moda rápida como una "combinación de ventas de seguimiento de la producción a alta velocidad con cajas electrónicas y fabricación justo a tiempo que ahora permite convertir un boceto de diseño o una muestra en un producto acabado en tan sólo tres semanas" (pág. 161). Al igual que en la industria de la comida rápida, el modelo de negocio de moda rápida se define por su alta velocidad, alto volumen y alto consumo. Tanto para la comida como para la moda, "rápido" no sólo se refiere a la velocidad, sino

que es una herramienta económica utilizada para aumentar el producto y aumentar los beneficios (Fletcher, 2010). Existe una correlación inconfundible entre el aumento del desperdicio de textiles y prendas de vestir y la moda rápida (Morgan y Birtwistle, 2009): Lento puede definirse como tranquilo, receptivo y reflexivo. Lento no siempre se refiere a una velocidad, sino más bien a un estado de ánimo en el que se fomenta la presencia y la atención (Parkins y Craig, 2006).

En su libro, *Sustainable Fashion and Textiles: Design Journeys*, Fletcher (2008) señala que a medida que crece el interés por la sostenibilidad, hay una mayor iniciativa para comprender mejor los temas relacionados con la sostenibilidad en la industria textil y de la confección. El modelo de negocio de moda rápida, enfocado a un alto volumen y a un alto consumo, conduce a la eliminación de grandes cantidades de ropa (Joy et al., 2012). La eliminación puede significar tirar, donar a una tienda de segunda mano o revender (Blackwell, Miniard y Engel, 2005).

Una alternativa sostenible a la moda rápida es el modelo de negocio "slow fashion", en el que los consumidores invierten en la calidad de la prenda y se les anima a aferrarse a ella durante más tiempo. El término "moda lenta" se ha desarrollado recientemente, pero el concepto se basa en volver a una época en la que el consumidor sabía quién hacía su ropa y tenía una mayor conciencia del origen de su ropa. Debido a que la moda lenta es un modelo de negocio emergente, hay pocos estudios académicos en esta área y los consumidores pueden no tener el conocimiento de sus beneficios ambientales o saber dónde comprar este tipo de ropa. Pookulangara y Shepard (2012), en un estudio exploratorio en el que se entrevistó a consumidores adultos jóvenes en el suroeste de los Estados Unidos, encontraron que los consumidores adultos jóvenes veían la moda lenta como un estilo de vida ideal en el que trabajarían, pero que en la actualidad no podían pagarla.

El término "slow fashion" surgió del movimiento slow food que comenzó con un grupo de activistas italianos que estaban acostumbrados a las comidas largas y a una cocina regionalizada como respuesta a la expansión del movimiento de comida rápida (Fletcher, 2010). "La comida lenta comenzó como la defensa de los placeres materiales silenciosos de cocinar y comer y desde entonces se ha convertido en un vehículo para reconectar con

las comunidades y biorregiones a través de la comida en sus platos" (Fletcher, 2010, p. 261).

Slow fashion representa una visión de sostenibilidad en el sector de la moda basada en diferentes valores y objetivos hasta el día de hoy. Requiere una infraestructura modificada y una menor cantidad de mercancías. Categóricamente, la moda lenta no es un negocio como de costumbre, sino que involucra a los clásicos del diseño. Tampoco es una producción como de costumbre, pero con largos plazos de entrega. La moda lenta representa una flagrante discontinuidad con las prácticas del sector actual; una ruptura con los valores y objetivos de la moda rápida (basada en el crecimiento). Es una visión del sector de la moda construida desde un punto de partida diferente. Se basa en valores y objetivos que incorporan conciencia, responsabilidad y forjan relaciones entre creadores y consumidores (Fletcher, 2010).

La moda lenta ha sido superficialmente mediada y adoptada sobre todo por los medios de comunicación de la moda como un descriptor de productos que de alguna manera son menos rápidos. Aquí, "lento" se entiende literalmente y se equipara, por ejemplo, con productos duraderos, técnicas de producción tradicionales o conceptos de diseño que no tienen temporada. El término "slow fashion" se utiliza para segmentar y diferenciar las prendas producidas en el modelo de moda en crecimiento de una manera fresca; para ofrecer un nuevo ángulo de comercialización sobre productos y marcas que resultan tener una larga tradición, piezas duraderas o diseño clásico. La moda lenta se ve obligada a ofrecer una legitimidad a los productos y modelos de negocio existentes, confiriéndoles un sentido de ética e ingenio porque se evita el ciclo normal de cambio y consumo inducido por las tendencias. Pero la moda lenta no lo es. Mientras que rápido es lo opuesto a lento en el lenguaje; en el contexto de la cultura lenta; rápido y lento no están en oposición. Son diferentes visiones del mundo, con diferentes lógicas económicas y modelos de negocio, valores y procesos.

Mientras que los efectos de la moda del crecimiento (rápido) a menudo se presentan como indeseables, las soluciones tienden a formularse como extensiones y/o modificaciones de estas prácticas indeseables y del statu quo. Parece que pensamos, por ejemplo, que si se promueven las relaciones a largo plazo en la cadena de suministro o si las prendas de

vestir están diseñadas para ser transestacionales, los volúmenes pueden seguir aumentando y se pueden mantener las preferencias económicas actuales.

La cultura lenta ayuda a iniciar un diálogo largamente esperado sobre las reglas y objetivos del sector de la moda que desafían los valores y las prioridades económicas.

El lento vocabulario cultural de la producción en pequeña escala, las técnicas artesanales tradicionales, los materiales y los mercados locales, que ha tenido tanto éxito en la alimentación, ofrece un conjunto de respuestas a estas preguntas. Desafía la obsesión de la moda de crecimiento con la producción en masa y el estilo globalizado y se convierte en guardián de la diversidad y sus defensores se pueden ver en todo el mundo. Cuestiona el énfasis de la moda de crecimiento en la imagen, la apariencia y "lo nuevo" sobre la fabricación y el mantenimiento de prendas materiales reales (Clark 2008), recuperando experiencias anteriores de la moda vinculadas a la fabricación activa en lugar de la observación (Thorpe 2007: 124).

Los precios de las prendas de vestir son más altos que en el modelo de crecimiento para reflejar los verdaderos costos ecológicos y sociales y, como modelo de producción, ofrece una alternativa radical a la moda estandarizada de alto volumen, obteniendo beneficios al vender menos artículos de mayor precio.

También se considera que la cultura lenta promueve la democratización de la moda, no ofreciendo a más personas acceso a la ropa bajando los precios, sino ofreciéndoles a estas mismas personas más control sobre las instituciones y tecnologías que afectan a sus vidas.

El desafío es modelar e influir en el sistema general de regulación de la moda para promover el equilibrio acompañado de la riqueza a través de los sistemas económicos, sociales y ecológicos en su conjunto. Hacer uso de movimientos sociales vitales como la cultura lenta como palanca para un cambio profundo y duradero en la moda.

La moda lenta es una alternativa sostenible a la moda rápida porque se anima a los consumidores a que se aferren a su ropa durante más tiempo y desarrollen un apego emocional a ella, por lo que con el tiempo se deshacen de menos ropa. Al examinar si, y en qué medida, los consumidores comprenden los beneficios de la moda lenta y el impacto medioambiental de la moda rápida, los fabricantes de ropa podrán comercializar de forma más eficaz los productos de moda lenta. Si más consumidores adquieren el conocimiento de lo que es la moda lenta y de cómo es una alternativa más sostenible a la moda rápida,

podría producirse un cambio en los hábitos de consumo impulsados por la moda rápida hacia un consumismo más sostenible.

Hay empresas, como Prana, que están trabajando para conseguir una transparencia total con sus consumidores. Patagonia, por ejemplo, ha creado "The Footprint Chronicles" para que los consumidores puedan rastrear la tela, los componentes y la producción de sus prendas (Polley, 2012). Este acto de transparencia ha obligado a la Patagonia a profundizar en el origen de sus materiales. Un reto reciente al que se ha enfrentado la compañía es el de rastrear su aislamiento para confirmar que ha sido obtenido éticamente. La Patagonia ahora puede verificar que todos los plumones utilizados en sus chaquetas proceden de gansos que no fueron alimentados a la fuerza ni desplumados vivos. Patagonia inició este proyecto en 2007 y actualmente es la única marca que ha podido hacerlo, aunque el proyecto está animando a más empresas a ser más transparentes en su cadena de suministro (Patagonia, 2014).

Se han propuesto muchos modelos de diseño para productos sostenibles, incluyendo "Design for Sustainability", que busca integrar la sostenibilidad en el diseño mediante la incorporación de los aspectos sociales, económicos e institucionales en los productos (Spagenberg, Fuad-Luke y Blincoe, 2010).

Un estudio de Cowan y Kinley (2014) muestra que factores como la actitud y el conocimiento ambiental, el impacto ambiental percibido y las compras realizadas en el pasado repercuten en las intenciones de los consumidores adultos de comprar prendas de vestir respetuosas con el medio ambiente.

Strauss y Fuad-Luke (2008) crearon un conjunto de principios para el diseño lento, que pueden aplicarse al diseño de moda, al diseño de productos o a cualquier otro tipo de diseño. Estos principios fueron creados para servir como una herramienta o como una guía, no como verdades absolutas. El primer principio es revelar materiales o procesos que han sido olvidados, por ejemplo, la fabricación local. El segundo principio es expandirse más allá de las funcionalidades percibidas; esto podría ser reutilizar una prenda de una manera diferente a la originalmente prevista. El tercer principio es el consumo efectivo, que puede verse como el consumidor pensando en sus verdaderas necesidades antes de comprar. El cuarto principio es involucrarse en toda la cadena de suministro, lo que significa que el consumidor final comprenderá mejor la cadena de

suministro, por ejemplo, los procesos agrícolas que produjeron el algodón. El quinto principio es fomentar la participación de los usuarios, donde el consumidor podría ayudar a crear la prenda. El sexto y último principio es evolucionar y adaptarse a los cambios de los entornos y sistemas a lo largo del tiempo, lo que significa que los procesos deben evolucionar constantemente para ser más eficientes a medida que se desarrollan las nuevas tecnologías. Este principio también se refiere a la durabilidad de estos productos, ya que están destinados a durar mucho tiempo y a evolucionar a medida que cambian las tendencias. Estos principios guían el proceso de diseño y desarrollo, animando a los diseñadores y a los consumidores a pensar de forma diferente sobre la ropa que llevan puesta y a reconectarse con una forma de vida más antigua y sencilla (Strauss y Fuad-Luke, 2008).

Clark (2008) define tres objetivos de la moda lenta como valorar los recursos locales y las economías distribuidas, los sistemas de producción transparentes y la creación de productos sostenibles y sensoriales. Este movimiento rechaza los modelos acelerados a gran escala que son el estándar de la industria actual. De la misma manera, la moda lenta insta a los consumidores a reconectarse con una antigua forma de vida, animándoles a tomar un papel más activo en su decisión de compra.

La moda lenta se basa en valores diferentes a los de la industria de la moda rápida. Debe quedar claro que la moda lenta no es el mismo modelo de negocio, pero con diseños clásicos, ni es el mismo modelo de producción con plazos de entrega más largos; es una forma totalmente diferente de diseñar y producir (Fletcher, 2010). La moda lenta tiene el potencial de crear una nueva belleza que incluye factores abstractos y emocionales que son la base de las elecciones de los consumidores (Clark, 2008).

Jung y Jin (2014) identifican cinco dimensiones de la moda lenta que muestran que es un concepto más amplio que la moda sostenible. Estas dimensiones son: equidad, localismo, autenticidad, exclusividad o diversidad, funcionalidad.

3 Análisis de los casos

El método de investigación utilizado fue un estudio de caso cualitativo. Este método fue seleccionado en base a la literatura de Yin y Merriam. Según Yin (2003), los estudios de caso se centran en responder a preguntas basadas en el "cómo" y el "por qué" y ofrecen respuestas a estudios que no tienen límites establecidos. Además, afirma que un estudio de caso es la investigación que se realiza para resolver una hipótesis entre un fenómeno y el contexto mientras ocurre y, como investigador, tiene menos control sobre el conjunto de eventos. El estudio de caso puede definirse con más detalle en términos de centrarse en la unidad de estudio -el caso- o en el producto (Merriam, 1998). La parte más definitoria del estudio de caso es la comprensión de lo que se está estudiando y los límites que se establecen en el estudio.

Las empresas seleccionadas son todas fabricantes de ropa y afirman que son marcas sostenibles o éticas. El principal requisito para las empresas era que su modelo de negocio tuviera algunas iniciativas basadas en la economía circular, ya que se considera como una de las formas de promover el consumo sostenible. Las empresas necesitaban expresar un intento de controlar la sostenibilidad al menos en una de las etapas posteriores a la etapa de venta al por menor de la cadena de suministro. Después de hacer un análisis de los perfiles de varias empresas, se eligieron cuatro empresas para investigar.

3.1 El proceso de selección de los casos

Criterios de seleccion

- Alcance

A algunas empresas les gusta centrarse en la venta a nivel local o personal, más que a nivel industrial. Esto generalmente se relaciona con el tiempo que la marca ha estado en el negocio. El objetivo final suele ser vender sus productos en todo el mundo. Sin embargo, en el contexto de la sostenibilidad, algunas marcas optan por mantener su alcance reducido, con el fin de eliminar los efectos perjudiciales del transporte aéreo, el petróleo, etc., que se producen como resultado de tener que enviar artículos a todo el mundo.

- Tamaño

Es importante elegir empresas de diferentes tamaños, para mostrar las diferentes maneras en que tratan de ser sostenibles, ya sea que tengan 10 empleados o 10.000 empleados. Este criterio se relaciona con el alcance porque cuanto más grande es la empresa, más probable es que venda sus productos a escala internacional o incluso global.

- Centro de vision

Aunque las marcas elegidas para este estudio de caso tienen como objetivo principal la sostenibilidad, difieren en la forma en que llevan esta visión. No existe una solución única para eliminar los efectos que la industria de la moda tiene no sólo en el medio ambiente, sino también en la explotación de los recursos y de la mano de obra.

- Diversificación del producto

Estos estudios de caso analizarán si las marcas elegidas venden sólo un tipo de producto, o si su selección es diversa y hay opciones para todos.

- Posicionamiento de precio

La moda sostenible suele tener un precio más alto que la ropa de moda rápida. Estas marcas son una mezcla de las que sí cobran este precio más alto, pero explican claramente a sus clientes por qué es así, y las marcas que tienen como objetivo proporcionar ropa sostenible a precios asequibles para que puedan atraer a más gente.

Fuentes de información

La información recopilada sobre las 4 marcas elegidas procede de las siguientes fuentes:

- Su página web
- Noticias
- Informes

De esta manera, podemos ver si la información distribuida por la empresa sobre sus prácticas se alinea con los informes y artículos que proporcionan información y

estadísticas sobre ellas. Esta es una buena manera de saber si las marcas están actuando de forma tan sostenible como dicen.

	Alcance	Tamaño	Centro de visión	Diversificación del producto	Posicionamiento de Precio
AMOV	Principalmente consumidores de Dinamarca, pero su alcance está creciendo.	2 - 10 empleados	Esfuércese por tomar decisiones responsables en cada paso del camino hacia una combinación equilibrada de negocio, sostenibilidad, precio y diseño.	Ropa sencilla y cotidiana para hombres, mujeres y niños	€
Misha Nonoo	Modelo directo al consumidor	11 - 50 empleados	Ayudar a construir un futuro diferente siendo pioneros en las prácticas de fabricación bajo demanda, manteniendo un compromiso con la sostenibilidad y el empoderamiento de la mujer.	Una línea principal de ocho piezas básicas de vestuario, junto con cuatro a seis artículos nuevos cada mes que se pueden emparejar con la colección principal	€€€
Alice Early	Específicamente diseñado para clientes	Muy pequeño	Crea ropa que se sienta y se vea bien pero que tenga un impacto mínimo en el medio ambiente.	Un pequeño número de piezas elegantes, clásicas, versátiles y contemporáneas diseñadas específicamente para la mujer.	€€€
Patagonia	Global	< 1000 empleados	Fabricar bienes que duren por generaciones o que puedan ser reciclados para que los materiales en ellos permanezcan en uso.	Una gran variedad de ropa y equipos de exterior para hombres, mujeres y niños.	€€

Gráfico 1: La relación entre las marcas elegidas y los criterios de selección

3.2 Breve Presentación de las empresas elegidas

AMOV

AMOV Apparel es una marca de moda de reciente creación (fundada en 2015) que combina ecología, reciclaje y caridad. AMOV aspira a convertirse en un pionero del cambio en la industria de la moda. AMOV tiene un concepto único que consiste en combinar el uso de materiales orgánicos, responsables y sostenibles con un nuevo sistema de reciclaje y una popular política de devoluciones. El nombre AMOV se inspira en la cita de Albert Einstein: "Trate de no convertirse en un hombre de éxito, sino en un hombre de valor" (Designforlongevity.com). AMOV aspira a convertirse en una empresa rentable. Al mismo tiempo, su objetivo es minimizar su impacto negativo y crear el mayor impacto positivo posible. Uno de sus principales objetivos es crear una red y un movimiento de personas dispuestas a intercambiar ropa usada. Ellos creen que la ropa de calidad con el tiempo será aún más valiosa - ya que se convertirán en representaciones de historias personales, destinos y experiencias.

Misha Nonoo

Misha Nonoo es una diseñadora de moda nacida en Bahrein, criada en Londres y educada en París. Su educación multicultural la expuso a una colección diversa de referencias,

mostrando una perspectiva única para la mujer moderna y multifacética a través del desarrollo de un "armario de cápsulas" en su trabajo. Nonoo ganó el reconocimiento de la industria cuando se convirtió en finalista para el CFDA/Vogue Fashion Fund de 2013, y fue nombrada una de las "30 menores de 30 años" de Forbes, así como "40 menores de 40 años" de Crain's New York Business (Misha Nonoo, 2019). Fue la primera diseñadora en utilizar los medios sociales como escenario de desfiles de moda, estrenando exclusivamente su colección Primavera/Verano 2016 en Instagram y su colección Otoño 2016 en Snapchat. También fue una de las primeras en adoptar el modelo de contacto directo con el consumidor, que aumenta la transparencia, reduce los precios y promueve la sostenibilidad mediante la reducción de los residuos. Nonoo sigue traspasando fronteras al combinar diseños con conceptos digitales innovadores que celebran las mujeres que abrazan su feminidad mientras persiguen sus objetivos.

Alice Early

Alice Early es una diseñadora londinense de ropa contemporánea y sostenible para mujeres. Todas sus piezas están construidas con algodón 100% orgánico y componentes de origen sostenible. Están diseñados personalmente para el cliente y construidos para durar. Tiene 10 años de experiencia trabajando en la industria de la moda, graduándose con un MFA en Diseño de Moda y Sociedad en Parsons, Nueva York, y trabajando para marcas como Paul Smith, Sophie Hulme y Deborah Milner (Alice Early, 2019).

Alice Early lanzó su propia colección en noviembre de 2018, con la motivación de crear ropa que se sienta y se vea bien pero que tenga un impacto mínimo en el medio ambiente. Sus prendas tienen una larga vida útil y están hechas de algodón orgánico y componentes sostenibles y duraderos.

Patagonia

Patagonia es una empresa de ropa para actividades al aire libre que surgió de una pequeña empresa que fabricaba herramientas para escaladores (Patagonia.com, 2019). El alpinismo sigue siendo el corazón de un negocio mundial que todavía fabrica ropa para escalar, así como para el esquí, el snowboard, el surf, la pesca con mosca, el ciclismo de montaña y el trail running. Estos son deportes silenciosos. Ninguno requiere de un motor; rara vez entregan las ovaciones de una multitud. En cada uno, la recompensa viene en

forma de gracia ganada con esfuerzo y momentos de conexión con la naturaleza (Patagonia.com, 2019).

3.3 Análisis de Resultados

Aspectos claves de moda sostenible y de modelo de negocio sostenible

AMOV

Creación de Valor

AMOV quiere convertirse en pionera del cambio en el sector de la moda, y sueña con impactar de forma positiva a través de la sostenibilidad y la transparencia en nuestro negocio. Se esfuerzan por tomar decisiones responsables en cada paso del camino hacia una combinación equilibrada de negocio, sostenibilidad, precio y diseño. AMOV Apparel busca minimizar el daño ambiental mientras crea un negocio de moda responsable (Amovapparel.com, 2019).

Tienen un concepto único que consiste en combinar el uso de materiales orgánicos, responsables y sostenibles con un nuevo sistema de reciclaje y una política de devolución popular.

AMOV trata de ser competitivo en precios, marca, diseño y promoción. Creen que sólo si el consumidor encuentra el producto relevante, podría llevar a una venta al final. Ser sostenible no asegura una venta, sólo es una buena característica añadida para algunos consumidores.

Configuración de Valor

Desean ser lo más responsables posible. Por lo tanto, trabajan con algodón orgánico y lana, para diseñar ropa de día en estilos limpios, frescos y deportivos que han sido cuidadosamente diseñados para ser usados y apreciados durante años en lugar de temporadas. Además, siempre buscan materiales de alta calidad y procedentes de fuentes de producciones ecológicas, responsables y sostenibles. Trabajan con los socios de producción daneses Green Cotton Group y Clipper (Amovapparel.com, 2019).

AMOV no sólo produce sus prendas con materiales orgánicos, como algodón y lana, sino que también se asegura de que las telas sean de alta calidad, y el estilo de las prendas

pretende ser lo más clásico y atemporal posible, lo que representa una mayor durabilidad (una característica del ecodiseño y de los modelos de negocio circulares y sostenibles).

También tienen un sistema de codificación único. Estudios como el de Mitra Future Fashion demuestran que la vida útil de sus prendas tiene un gran impacto en las emisiones de carbono y en el desperdicio de agua. Por lo tanto, han introducido códigos únicos en cada pieza de ropa. Para ayudar a más gente a utilizar sus prendas, están trabajando en una plataforma en línea para revender piezas AMOV usadas, pero también vestibles y valiosas. En esta plataforma, utilizando el sistema de codificación de las prendas, cada cliente puede registrar su código en línea y recibir un conocimiento completo sobre la producción y los propietarios anteriores de su prenda en particular. Desean crear una red y un movimiento de personas dispuestas a intercambiar ropa usada. Ellos creen que la ropa de calidad con el tiempo será aún más valiosa - ya que se convertirán en representaciones de historias personales, destinos y experiencias. Cada pieza de AMOV también está marcada con un número que se correlaciona con el año de producción de AMOV (Amovapparel.com, 2019). La esperanza es que este identificador de generación ayude a asegurar la longevidad de los productos y anime a las personas a reutilizar y disfrutar de su prenda durante el mayor tiempo posible. El número es una señal de la creencia de que las prendas de calidad con el tiempo serán más valiosas, ya que se convierten en representaciones de experiencias personales.

Aunque AMOV es definitivamente más sostenible que las marcas de moda rápida tradicionales (producen a partir de algodón cultivado orgánicamente, diseñan productos para la longevidad, también son transparentes en cuanto a sus fábricas, e incluso participan en una organización benéfica, DINNoedhjaelp, y ayudan a los niños necesitados de África), todavía les queda un largo camino por recorrer antes de ser tan sostenibles como empresas como Patagonia. Kasper Eis, el fundador de AMOV, dice: "Todavía no es perfecto. Está en nuestra declaración de misión ser lo más sostenible posible" (Eis, 2017). Esto demuestra que la empresa admite que quiere ser lo más responsable posible, aunque reconoce el hecho de estar lejos de ello. La empresa es todavía muy joven, por lo que su plan es a largo plazo impulsar sus prácticas sostenibles.

Misha Nonoo

Creación de Valor

Mientras que Nonoo entiende que es importante para los diseñadores tener su ropa manchada en alfombras rojas y fotos reales, ella quiere que su marca represente mucho más que este tipo de glamour. En el pasado, como la mayoría de los diseñadores, Nonoo simplemente hacía pedidos a las fábricas después de su desfile de moda, cuando se daba cuenta de cuáles eran las piezas de la colección que más le interesaban a los compradores y editores. Pedir algunos cientos de cada prenda costaría fácilmente un cuarto de millón de dólares. Y si algunas de estas prendas no se vendían o tenían algún defecto, ella simplemente se llevaba la pérdida (Segran, 2018). Y un pequeño y sucio secreto de la industria de la moda es que muchas de las prendas de las colecciones de temporada nunca se venden, por lo que terminan en vertederos o en papeleras.

Después de relanzar su negocio siguiendo el modelo de contacto directo con el consumidor, ahora tiene una visión clara de su cliente, gracias a todos los datos a los que ahora puede acceder. Por ejemplo, ha descubierto que el 48% de ellos tienen entre 25 y 34 años, y el 71% están casados (Segran, 2018). Sabe que sus autores favoritos son David Sedaris y Brené Brown, y que estas mujeres gastan sus ingresos disponibles en viajes y decoración del hogar.

Es un conocimiento al que nunca tuvo acceso cuando vendía en grandes almacenes. "Los compradores decían una cosa sobre quién era nuestro cliente, y la gente en el taller decía otra cosa. Volví tan confundida", dice.

No obstante, este enfoque ha permitido que la marca se distinga de sus competidores, ya que su filosofía combinada con la oferta de productos atrae al tipo de consumidor que está dispuesto a esperar esos pocos días extra para recibir la pieza que le dará años de uso. (Chan, 2019).

Nonoo también cree que todas las niñas y mujeres deben tener derecho a una educación y desarrollo profesional, razón por la cual están trabajando con el Comité Internacional de Rescate para que sea más fácil para el cliente apoyar a las mujeres de todo el mundo. Durante el proceso de pago, puede optar por actualizar su pedido mediante la donación de un año de formación escolar o de un curso de formación para pequeñas empresas para mujeres a una niña o una mujer necesitada. Por cada año escolar comprado, Misha Nonoo igualará su donación y cubrirá el costo de un año de educación para otra niña (Misha Nonoo, 2019).

La sostenibilidad está en el centro de todo lo que hacen en Misha Nonoo. Diseñan ropa para tener una larga y valiosa vida útil, utilizan métodos innovadores de producción y distribución que eliminan los residuos innecesarios, y trabajan con una fábrica experimentada para asegurar prácticas éticas y artículos de la más alta calidad.

Más allá de los beneficios medioambientales, la producción bajo demanda tiene sentido desde el punto de vista empresarial. Se estima que el inventario muerto le está costando a la industria minorista de EE.UU. \$50 mil millones cada año. Al producir sólo lo que se necesita, pueden dedicar más recursos a la creación de las mejores piezas posibles y evitar las limitaciones del calendario tradicional de temporada al que se suscribe la mayoría del mundo de la moda. Pueden ofrecerte lo que quieras, cuando quieras.

Configuración de Valor

Ella ha dado un giro total a su cadena de suministro para hacerla lo más sostenible posible, fabricando cada pieza bajo demanda cuando un cliente realiza un pedido. En lugar de hacer colecciones de temporada, Nonoo se centra ahora en crear ocho piezas sencillas en blanco y negro que se pueden llevar de casi dos docenas de maneras, para simplificar el vestir de las mujeres. Al poner fin a sus asociaciones con minoristas como Bergdorf Goodman y Neiman Marcus, y al vender directamente al consumidor, ha sido capaz de alejarse del precio de lujo: Sus piezas ahora oscilan entre los 140 y los 750 dólares. También ha dejado atrás el tradicional desfile de pasarelas.

"Creo en el hiperobjetivo", dice Nonoo. "Los clientes ya están sobre-mensajados, así que no quiero contribuir al ruido. Si alguien está obsesionado con las celebridades, le entregaré un anuncio con una persona famosa vistiendo un traje, pero si está más interesada en la sostenibilidad, me aseguraré de que entienda cómo hago mi ropa".

La colección de ocho prendas clave, "The Easy 8", está diseñada específicamente para esta mujer joven, casada y amante de Sedaris. Entre otras prendas en su sitio web, ha elaborado estas ocho piezas para combinarlas en 22 looks diferentes que harán que una mujer del trabajo a las fiestas de las reuniones de la Asociación de Padres y Maestros. Por ejemplo, un vestido viene con un recorte juguetón en la parte delantera, pero se puede usar con una camisa con botones o cuello de tortuga para un aspecto más profesional.

Nonoo trabaja con una fábrica de propiedad de mujeres en Hong Kong que fabrica cada prenda a pedido, cada vez que un cliente hace un pedido. En esta instalación, las

alcantarillas pueden cortar y coser el patrón en dos días, y luego enviarlo directamente al cliente en una semana (Segran, 2018). Ellos pueden incluso monograma piezas particulares, como el popular blazer de Florencia, añadiendo una capa de personalización que es mucho más difícil de lograr cuando los diseñadores hacen pedidos a gran escala con las fábricas.

Todo este sistema sólo funciona gracias a la colección “Easy 8”, que está disponible todo el año y sólo se actualiza una vez al año. Su fábrica tiene todos los tejidos y patrones listos para usar y no necesita volver a aprender un conjunto de prendas completamente nuevo cada cuatro meses. A través de este proceso, no se desperdicia ni una sola prenda ni un solo tornillo de tela, lo que Nonoo ve como una victoria tanto financiera como ambiental. "Todo se trata del flujo de caja, y te permite girar muy rápidamente", dice. "Si un mono no funciona, lo sacamos del sitio web". El método de fabricación a medida también permite un mayor rango de tamaños, ahora de 00 a 14, ya que Nonoo no tiene que preocuparse de mantener el inventario.

Alice Early

Creación de Valor

Early es una pequeña diseñadora independiente y dice que está decidida a poner los cimientos para asegurar que su modelo de negocio sea transparente. "Hay tanto lavado verde - y tantas cosas en el mercado", dice. "Pero sigo haciendo las preguntas "¿Por qué no?" y "¿Qué pasa si?" para asegurarme de que voy por el camino correcto." (Principios, 2019)

Early lanzó su etiqueta con el mismo nombre a finales de 2018. Su motivación es crear ropa que se sienta y se vea bien pero que tenga un impacto mínimo en el medio ambiente. Examina cada paso de la producción de sus prendas, desde la fusión reciclada utilizada en los puños de sus camisas hasta las mejoras tecnológicas en el proceso de teñido de las telas (Walsh, 2019).

La colección inaugural de cápsulas de Early consta de cuatro estilos diferentes en cuatro colores diferentes, todos fabricados en el Reino Unido a partir de algodón orgánico 100% certificado GOTS. La versatilidad y la longevidad son la clave de su espíritu. "La ropa está muy despojada, diseñada para mujeres en movimiento que hacen muchas cosas diferentes todos los días". Cada pieza coordina con la otra: el camisero Raminta, por

ejemplo, está diseñado para llevarlo tal cual, o desabrochado y con capas sobre el top de Rachael y los pantalones Ford. La camisa Bethan sin cuello tiene un pliegue en el centro de la espalda y una forma de túnica que complementa el pantalón recortado. Al crear prendas de vestir que se pueden utilizar de diversas maneras, Early reduce la necesidad de que el consumidor compre una carga de otras prendas de vestir que podrían no ser creadas de manera sostenible.

Configuración de Valor

La sostenibilidad es una gran consideración para Alice Early a lo largo de sus prácticas de negocio: buscar materiales orgánicos, diseñar para el disfrute a largo plazo, y producir las prendas localmente en Londres y enviarlas al cliente en un estudio de embalaje reciclado para asegurar la calidad y producir cantidades limitadas para evitar el exceso de residuos. "Es la única opción para la industria de la moda, y para el mundo, ahora mismo. Sería irresponsable empezar una nueva etiqueta y no preocuparse por el proceso y el medio ambiente" (Principios, 2019).

La agricultura del algodón convencional utiliza aproximadamente el 16% de los insecticidas del mundo y el 7% de todos los pesticidas producidos (Early, 2019). Estos plaguicidas son fuertes compuestos químicos tóxicos que se liberan posteriormente en el medio ambiente y tienen un efecto devastador en los ecosistemas locales. También son perjudiciales para la salud de los agricultores que trabajan con ellos. Early cree en la agricultura orgánica (que es la agricultura sin el uso de pesticidas). Las rotaciones de cultivos y la fertilidad de los suelos que acompañan a la plantación se construyen de forma natural, lo que bloquea el CO₂ en el suelo. Las prácticas de agricultura ecológica ayudan a mitigar el cambio climático y a mejorar la biodiversidad, contribuyendo así a preservar el ecosistema. Los algodones utilizados en su proceso de producción llevan la certificación GOTS (Global Organic Textile Standard), una norma que cubre todos los aspectos de la producción textil, desde la cosecha de materias primas hasta la fabricación ambiental y socialmente responsable. El algodón que Early usa es cultivado orgánicamente (es decir, sin el uso de fertilizantes sintéticos o pesticidas tóxicos). Debe cumplir los criterios sociales basados en los convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que abarcan el trabajo infantil, las horas y condiciones de trabajo, los salarios mínimos, la discriminación y otros aspectos (Early, 2019).

Early también utiliza botones de corozo en todas las prendas. A menudo llamado corozo "marfil vegetal" se deriva de la nuez de la palma de tagua que se encuentra en la selva ecuatoriana, entre otros lugares. No se requiere una cosecha humana, ya que la nuez cae naturalmente a la tierra cuando está madura. Este valioso cultivo protege el bosque en Ecuador de la deforestación y se mantienen para que la palma pueda seguir creciendo y produciendo nueces en los próximos años. "Muchos botones son de poliéster o plástico, pero hay otras opciones. Los botones de Corozo tienen un grano encantador y vienen en todas las formas y tamaños. Las nueces caen de la palma y son cosechadas del suelo, por lo que no hay deforestación."

Todos los embalajes de Early - desde las tarjetas de visita, papel tisú, bolsas y cajas kraft - están hechos de papel certificado FSC (Forest Stewardship Council) de origen sostenible y son 100% reciclables (Early, 2019). Los bosques certificados FSC se gestionan de forma responsable y son fuentes renovables de papel. Con un impacto positivo en todo el mundo, el FSC proporciona el más alto nivel de protección para las especies en peligro de extinción y los bosques naturales.

Por último, todas las prendas producidas se envían a través del servicio de entrega de DPD Local que no emite emisiones de carbono.

Patagonia

Creación de Valor

Patagonia aprecia que toda la vida en la tierra está en peligro de extinción. Su objetivo es utilizar los recursos de que disponen para hacer algo al respecto.

Patagonia hace un excelente trabajo de adaptación de su modelo operativo a los objetivos de su modelo de negocio. Su modelo de negocio se centra en el crecimiento de un negocio de productos de consumo básico, pero también prioriza el impacto en su imagen de marca (tanto social como medioambiental).

El modelo de negocio de Patagonia es la fabricación y venta de prendas de vestir de alta calidad tanto a través de distribuidores como directamente a los consumidores. El modelo de negocio también se centra en la creación de valor social y económico a través de su negocio. El impacto y el ambientalismo son parte de la identidad de marca Patagonia.

La misión de Patagonia es "construir el mejor producto, no causar daños innecesarios, usar los negocios para inspirar e implementar soluciones a la crisis ambiental".

Patagonia tiene una huella de fabricación, relaciones con distribuidores y minoristas, un conjunto de tiendas de ladrillo y mortero, y una presencia en línea. La marca se estima que ha crecido más de 600 millones de dólares en ingresos (Saadine, 2015). Sin embargo, el modelo de negocio que hace hincapié en la sostenibilidad y el impacto en su carta se ajusta muy bien a su modelo operativo.

En una época en la que los consumidores son más conscientes e interesados en el impacto que los negocios tienen en el mundo, los modelos operativos y de negocios paralelos de Patagonia están bien posicionados para continuar capturando clientes leales y motivados por el impacto.

La calidad de la Patagonia depende, en gran medida, de si pueden reducir su impacto sobre el medio ambiente. Esto significa auditar los materiales y métodos utilizados para fabricar los productos, asumir la responsabilidad de todo el ciclo de vida de sus productos y examinar cómo utilizan los recursos en nuestros edificios e instalaciones.

"Diseñamos y vendemos cosas hechas para durar y ser útiles. Pero pedimos a nuestros clientes que no nos compren lo que no necesitan o no pueden usar. Todo lo que hacemos, todo lo que se hace, le cuesta al planeta más de lo que le devuelve", dijo Patagonia a Fast Company en 2012 (Lutz, 2014).

La garantía de Patagonia sobre sus productos es el estado de sus productos:

"Garantizamos todo lo que hacemos. Si usted no está satisfecho con uno de nuestros productos en el momento de recibirlo, o si uno de nuestros productos no funciona a su satisfacción, devuélvalo a la tienda en la que lo compró o a Patagonia para una reparación, reemplazo o reembolso. Los daños debidos al desgaste se repararán a un precio razonable".

Su adhesión a esta garantía es rígida. Si un cliente no está satisfecho con un producto en cualquier momento, puede devolverlo. Si un producto se desgasta, la compañía lo reparará. Si un cliente daña un producto, Patagonia lo reparará por una tarifa nominal (Clarke, 2019).

Un trasfondo del mensaje de Patagonia es que los consumidores deben comprar ropa de alta calidad que dure mucho tiempo. Este tipo de ropa debe tener un precio más alto en relación con los sustitutos de menor calidad. Por lo tanto, en teoría, la Patagonia puede subir silenciosamente su precio por artículo hasta un punto que contrarreste la disminución potencial de la cantidad vendida como resultado de su campaña (Lowett, 2011).

Configuración de Valor

Patagonia inserta en su mandato iniciativas de impacto y responsabilidad social. Las siguientes tres iniciativas operativas apoyan su modelo de negocio, destacando el impacto social y económico (Saadine, 2015).

- Presentación de informes como empresa beneficiaria (B-Corp): Patagonia se convirtió en un B-Corp en 2012 en California. Esto permite a las empresas comprometidas social y ambientalmente escribir esos valores en sus artículos de incorporación y, de manera más general, hace que las empresas sean responsables de las métricas de impacto más allá de la mera ganancia financiera.
- 1% Para la Iniciativa Planeta: Patagonia se ha comprometido a destinar el 1% de sus ingresos a organizaciones benéficas sin fines de lucro que promueven la sostenibilidad y la conservación. Esto enfatiza aún más su enfoque en el impacto ambiental.
- Operaciones que no causan daño: Las instalaciones y recursos de la compañía están comprometidos con la eficiencia energética. Además, los consumidores pueden consultar en línea las huellas de fabricación y distribución de sus productos.

El diseño de los productos y la marca de Patagonia continúa en línea con su visión y valores originales. El enfoque de sus productos principales y el desarrollo de la marca enfatiza los valores y la ética de la visión fundadora (Saadine, 2015).

- Diseño Pensando con Simplicidad: Patagonia tiene un sesgo a favor de la simplicidad y la utilidad, ya que está "fundada por escaladores y surfistas y su estilo minimalista". Los productos se diseñan con ese espíritu en mente a través de un pensamiento de diseño que prioriza lo que "escaladores y surfistas" valoran.

- Worn Wear Initiative: La iniciativa enfatiza la capacidad de reparar la ropa al mismo tiempo que resalta la durabilidad de la Patagonia. Una acampante llamada Delia condujo por todo el país para reparar ropa, incluso ropa que no era de la Patagonia.
- Marketing Anti-Consumismo: La empresa comercializa y hace publicidad contra la compra de productos para promover la sostenibilidad y promover los valores de la Patagonia. Un famoso anuncio decía: "No compres esta chaqueta". Patagonia también ha retrocedido en contra de las tendencias de consumo como el Viernes Negro, esperando que los consumidores gasten más en menos productos y más duraderos.

Sus criterios para crear el mejor producto se basan en la funcionalidad, la reparabilidad y, sobre todo, la durabilidad. Una de las formas más directas de limitar los impactos ecológicos es con bienes que duran por generaciones o que pueden ser reciclados para que los materiales en ellos permanezcan en uso. Hacer que el mejor producto importe para salvar el planeta.

- En 1993 comenzaron a utilizar vellón hecho de botellas de soda de plástico recicladas.
- En 1994, se dieron cuenta de que el 25% de todos los pesticidas tóxicos en la agricultura se utilizaban en el cultivo del algodón. La empresa se comprometió a pasar a utilizar únicamente algodón orgánico en sus prendas para 1996. Lo hicieron a pesar de que el algodón orgánico costaba entre un 50% y un 100% más y encarecía su ropa.
- En 2015, descubrieron que un proveedor de lana sudamericano era inhumano; Patagonia dejó de hacer negocios con ellos.

4 Conclusiones y Propuestas

4.1 Conclusiones

La moda rápida y la sostenibilidad no se mezclan; son un oxímoron y para algunas utopías. La moda rápida sobrevive cuando se descuidan los recursos ambientales y sociales, mientras que el desarrollo sostenible se apoya en todo el desarrollo económico, social y ambiental.

Está claro que hay algunas marcas que reconocen el drástico impacto que la industria de la moda ha tenido en el medio ambiente, y han decidido trabajar para producir de forma sostenible productos de moda de alta calidad que el público querrá comprar.

El estudio de caso ha demostrado que no hay una sola fórmula para convertirse o iniciar una marca de moda sostenible. Si bien el objetivo de cada empresa es proporcionar ropa producida de forma sostenible para sus clientes, la forma en que lo hacen difiere en cuanto a la ubicación de sus operaciones, el tamaño de la empresa, la base de clientes, etc. AMOV. Misha Nonoo, Alice Early y Patagonia han ideado formas innovadoras de mantener prácticas éticas y sostenibles, como la fabricación bajo demanda, el uso de algodón cultivado orgánicamente, la recolección de cápsulas, el empaque 100% sostenible y las ofertas de reparación extremadamente generosas.

Si bien los precios de las prendas de vestir pueden estar por encima de lo que algunas personas están dispuestas a pagar, cabe señalar que esto es para que las empresas puedan poner en práctica sus prácticas sostenibles. La ropa barata y de moda rápida está matando el medio ambiente, y estas compañías han tomado una posición en contra de la idea de usar un artículo una vez y tirarlo a la basura. El precio de sus prendas es compensado por la vida útil de las mismas, a diferencia de la ropa de moda rápida, están hechas para durar toda la vida.

Del estudio de caso se desprende claramente que estas marcas sostenibles son mucho más transparentes en cuanto a su comportamiento que otras marcas de moda, algunas de las cuales afirman actuar de forma ética pero no ofrecen información sobre cómo lo hacen. La gran mayoría de las marcas de moda y los minoristas actuales no poseen sus propias instalaciones de fabricación y suministro, lo que dificulta el seguimiento o el control de las condiciones de trabajo y los impactos medioambientales en toda la cadena de suministro, que está altamente globalizada. Esto a veces puede servir de excusa para que las marcas eludan la responsabilidad de cómo se fabrican sus productos. Las marcas

estudiadas ofrecen información detallada y gratuita para ver en línea, detallando su misión de ser lo más sostenible posible, y la forma en que siguen sus acciones. Otras fuentes como artículos e informes respaldan las afirmaciones de estas marcas. La transparencia por sí sola no es suficiente para solucionar los problemas de la industria, pero es un primer paso necesario hacia un cambio sistémico más amplio.

Se observa que estas marcas sostenibles no se conforman con sus esfuerzos actuales en favor de productos respetuosos con el medio ambiente y producidos de forma sostenible, sino que miran hacia el futuro y cómo pueden ayudar a salvar el planeta y, al mismo tiempo, proporcionar bienes de calidad al consumidor. Patagonia está cambiando constantemente sus métodos de operación (aunque resulte más costoso hacerlo) si se descubre que en realidad no son tan sostenibles como se pensaba anteriormente, mientras que AMOV está trabajando en un programa de reventa en línea para asegurar la longevidad de sus prendas. El propietario de AMOV ha admitido que trabaja constantemente para ser una empresa lo más responsable posible, ya que siempre hay espacio para mejorar. Misha Nonoo sólo produce lo que se exige para que puedan reinvertir cualquier dinero extra en sus prácticas sostenibles.

Cambiar todo el modelo de negocio de una marca para adaptarlo a la economía circular no es una tarea fácil. Operar un modelo de logística inversa eficiente es una tarea enorme y requiere una gran cantidad de inversión y financiación. Con todo esto, es probable que sólo un par de grandes empresas comiencen a cambiar su modelo de negocio hacia un modelo más transparente y sostenible y que aún puedan dominar la industria de la moda.

Sin embargo, del estudio de caso se desprende claramente que un modelo de negocio descentralizado, de igual a igual, también está ganando terreno en la industria de la moda. Diseñadores independientes como Alice Early, que tienen experiencia trabajando en grandes marcas dentro de la industria de la moda, se están diversificando por su cuenta y creando pequeñas marcas de moda sostenibles en lugar de trabajar para una gran corporación que aún no ha adaptado su modelo de negocio.

Las marcas establecidas sienten cada vez más la presión de innovar a medida que los consumidores más jóvenes comienzan a gravitar hacia marcas más pequeñas y sostenibles. Estas marcas "challenger" están capturando cuota de mercado muy rápidamente debido a su capacidad de comunicar auténticamente sus valores y de

comprometerse con sus comunidades en línea. Con un deseo de novedad constante y un menor sentido de lealtad a la marca, los consumidores están en busca de marcas que se alineen con sus valores, y al renunciar a las normas de la industria, los clientes son capaces de conectarse con estas marcas a un nivel más humano. Esta "explosión de lo pequeño" es vital para el crecimiento y mantenimiento del movimiento de la moda sostenible.

4.2 Propuestas

Intervención del gobierno

Los gobiernos son fundamentales para el movimiento hacia la sostenibilidad, ya que tienen el poder de cambiar las leyes. Deberían empezar a legislar y apoyar la transparencia en las marcas de moda (por ejemplo, haciendo obligatorio el proceso de diligencia debida y la divulgación estandarizada por parte de las marcas sobre derechos humanos y cuestiones ambientales). También necesitan exigir que las marcas revelen quiénes son sus proveedores y que presenten informes anuales sobre sus impactos sociales y ambientales a lo largo de toda su cadena de valor utilizando un marco común. Otro aspecto esencial a implementar es hacer cumplir las leyes que actualmente existen para proteger a los trabajadores y al medio ambiente en todas partes. Las empresas del país deben ser legalmente responsables de los impactos sobre los derechos humanos y el medio ambiente causados directa o indirectamente (por ejemplo, por sus socios comerciales) a lo largo de su cadena de suministro global si no adoptan medidas efectivas para impedir que estos daños se materialicen en primer lugar.

Cambiar los hábitos de los consumidores ganándose su confianza

Se deben realizar estudios más profundos para considerar cómo el sistema económico está afectando los hábitos de consumo de los consumidores, porque hasta que las creencias y hábitos de compra de los consumidores cambien drásticamente, el impacto de las marcas sostenibles no tendrá un efecto tan fuerte como deberían. La información es vital para cambiar los hábitos de compra de los consumidores.

En este momento, el público no tiene suficiente información sobre dónde y cómo se fabrica la ropa. Los consumidores tienen derecho a saber que su dinero no apoya la explotación, los abusos de los derechos humanos y la destrucción del medio ambiente. Pero no hay manera de hacer que las empresas y los gobiernos rindan cuentas si la información sobre las prendas de vestir compradas se mantiene en secreto. Los

consumidores deben examinar las marcas en las que gastan el dinero que tanto les ha costado ganar y tomar decisiones que se ajusten mejor a sus valores. Sin embargo, esto no puede hacerse sin una información completa, creíble y comparable sobre las políticas y prácticas de las marcas y, lo que es más importante, sobre los impactos y resultados de sus esfuerzos. Por eso es tan esencial una mayor transparencia.

En muchos sentidos, las principales marcas de moda del mundo han desempeñado un papel importante en la aceleración del cambio climático, y son responsables de una enorme cantidad de abusos de los derechos humanos que persisten en sus cadenas de suministro mundiales. Las grandes marcas de moda tienen el imperativo moral y la capacidad de implementar cambios a escala global para un gran número de personas y eso las coloca en una posición realmente poderosa. Las marcas de moda tendrán que innovar y utilizar menos recursos, y ayudar a sus clientes a consumir menos, a cuidar mejor sus prendas y a utilizarlas durante más tiempo. El modelo actual no funciona para el medio ambiente, ni para el gran número de personas que trabajan por salarios de nivel de pobreza en la cadena de suministro. Esto puede cambiar y las principales marcas de moda tienen un papel importante que desempeñar.

Las nuevas empresas sostenibles se centran en la belleza intrínseca de una prenda y en su valor emocional de larga data, y todas comparten la misión colectiva de crear un nuevo sector de lujo sostenible como parte de la industria de la moda, donde la calidad del impacto creativo, medioambiental y humano de un artículo es de igual importancia.

Aumentar la transparencia

Los consumidores no quieren comprar ropa hecha por personas que trabajan en peligro, explotadas, con salarios de nivel de pobreza pagados, en ambientes contaminados, pero simplemente no hay suficiente información disponible sobre la ropa que usamos.

Las marcas necesitan tomar medidas inmediatas y: publicar información más fácil de entender sobre sus prácticas sociales y ambientales, así como sobre los resultados e impactos de sus esfuerzos a lo largo de toda la cadena de suministro; publicar datos de contacto directos para los equipos de sostenibilidad o de cumplimiento; compartir más información sobre sus prácticas de compra y los pasos que se están dando para ser un socio comercial responsable para sus proveedores; divulgar más datos ambientales sobre la cantidad de emisiones de carbono, el consumo de agua, la contaminación y los residuos

generados a lo largo de la cadena de valor, y qué pasos se están dando para reducir su huella de carbono.

Marketing y Redes Sociales

Cuando le pides a alguien que piense en marcas de moda, probablemente podría enumerar una larga lista de ellas, pero si les pides que nombren algunas marcas de moda sostenible, no estarán tan bien informadas, o tendrán una visión sesgada basada en las prácticas de lavado verde de algunas marcas. El intenso marketing que las empresas, especialmente las marcas de moda rápida como Boohoo, Fashion Nova, etc., llevan a cabo a través de la prensa escrita, anuncios de televisión y, por supuesto, la creciente industria de los medios de comunicación social, donde todo el mundo compite por ser lo más elegante posible, significa que su marca está siendo reconocida por los consumidores más que por las empresas que no comercializan tanto. El problema es que estas marcas de moda rápida tienen poco o nada en cuenta el impacto medioambiental y también económico de las prácticas.

Por lo tanto, se propone que como parte de su modelo de negocio, las marcas sostenibles inviertan más de su presupuesto en publicidad en los medios sociales, ya que es un mercado tan grande para transmitir su visión. Los medios de comunicación social conectan a millones y millones de personas en todo el mundo, por lo que es una herramienta extremadamente poderosa, como se ilustra cuando Meghan Markle fue vista en una blusa de Misha Nonoo que posteriormente se volvió viral.

5 Bibliography

[Oslo Roundtable] 1.2 Defining sustainable consumption. (n.d.). Retrieved May 23, 2017, from <http://enb.iisd.org/consume/oslo004.html>

Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation. *Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3): 260–282.

Amovapparel.com. (2019). [online] Available at: <https://amovapparel.com/> [Accessed 21 May 2019].

Andrews, E. (2019). *Are these 'sustainable' clothing brands the real deal?*. [online] Grist. Available at: <https://grist.org/article/so-are-these-sustainable-clothing-brands-the-real-deal/> [Accessed 21 May 2019].

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2003). Social entrepreneurship and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? (Working paper series no. 04-029). Harvard Business School.

Bansal, P. (2002). The corporate challenges of sustainable development. *Academy of Management Executive*, 16(2), 122-131. Bansal, P. (2003). From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. *Organization Science*, 14, 510-527.

Black, I.R. and Cherrier, H., (2010). Anti-consumption as part of living a sustainable lifestyle: daily practices, contextual motivations and subjective values, *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 9, pp. 437–453.

Blackwell, R.D., Miniard, P.W., Engel, J.F. (2005). *Consumer Behavior*. (10thEd.). Cincinnati, OH: South-Western College Publishing Company.

Bly, S., Wencke, G., and Reisch, L. A., (2015). Exit from the high street: an exploratory study of sustainable fashion consumption pioneers, *International Journal of Consumer Studies*, vol.39, pp. 125-135.

Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.

Boons, F. A. A., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19.

Boschee, J. (1998). Merging mission and money: A board member's guide to social entrepreneurship

- Brenner, S., & Cochrane, P. (1991). The stakeholder theory of the firm: Implications for business and society theory and research. *IABS Proceedings 1991*, 449-467.
- Brown, B. J., Hanson, M. E., Liverman, D. M., & Merideth, R. W. (1987). FORUM Global Sustainability: Toward Definition. *Environmental Management*, 11(6), 713–719. <https://doi.org/10.1007/BF01867238>
- Brown, H. S., & Vergragt, P. J. (2008). Bounded socio-technical experiments as agents of systemic change: The case of a zero-energy residential building. *Technological Forecasting and Social Change*, 75(1), 107–130. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2006.05.014>
- Chan, E. (2019). *3 brands trailblazing sustainable fashion*. [online] Vogue.com.au. Available at: <https://www.vogue.com.au/fashion/news/3-brands-trailblazing-sustainable-fashion/image-gallery/2954d4ed7c56ca0e3035310b44aba5b8?pos=7>
- Clarke, A. (2019). *How the Patagonia Business Model Uses the TBL | Ground Floor Partners*. [online] Ground Floor Partners. Available at: <https://groundfloorpartners.com/patagonia-better-way/>.
- Clark, H. 2008. “Slow + Fashion.” *Fashion Theory*12(4): 427–46.
- Committee, T. (2003). General Assembly, (November), 1–5.
- Cotgrove, S. (1982). *Catastrophe or cornucopia: The environment, politics, and the future*. Chichester, UK: Wiley.
- Crane, D. (2010). Environmental change and the future of consumption: Implications for consumer identity. *Anuario filosófico*, 43(2), 353-379.
- Dees, G. (1998). The meaning of social entrepreneurship. http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf
- Dees, J. G., & Elias, J. (1998). The challenges of combining social and commercial enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 8(1): 165–178.
- Designforlongevity.com. (n.d.). [online] Available at: <https://designforlongevity.com/articles/amov> [Accessed 21 May 2019].
- Doty, D. H., & Glick, W. H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*, 19, 230-251.
- Early, A. (2019). *Alice Early – Sustainable Fashion, London*. [online] Alice Early. Available at: <https://aliceearly.co.uk/> [Accessed 20 May 2019].
- Eis, K. (2017). Interview.

Esben Rahbek Gjerdrum Pedersen, Kirsti Reitan Andersen, (2015) "Sustainability innovators and anchor draggers: a global expert study on sustainable fashion", *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, Vol. 19 Issue: 3, pp.315-327, <https://doi.org/10.1108/JFMM-08-2014-0059>

Fashion Revolution (2019). *The Fashion Transparency Index 2019*. [online] Available at: <http://file:///C:/Users/hp/Downloads/Fashion%20Transparency%20Index%202019.pdf> [Accessed 21 May 2019].

Fashion Revolution. (2019). *WHY TRANSPARENCY MATTERS - Fashion Revolution*. [online] Available at: <https://www.fashionrevolution.org/about/transparency/> [Accessed 21 May 2019].

Fletcher, K. (2010). Slow Fashion: An Invitation for Systems Change. *Fashion Practice*, 2(2), 259-265.

FLETCHER, K. 2008. Sustainable fashion and textiles: design journeys. London, Earthscan

Freeman, R. E., & Gilbert, D. R., Jr. (1992). Business, ethics and society: A critical agenda. *Business & Society*, 31, 9.

Gam. H. J., Cao. H., Farr. C., and Kang. M., (2010). Quest for the eco-apparel market: a study of mothers' willingness to purchase organic cotton clothing for their children, *International Journal of Consumer Studies*, vol. 34, pp. 648-656.

Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T.-S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20, 874-907.

Harris. F., Roby. H., and Dibb. S., (2015). Sustainable clothing: challenges, barriers and interventions for encouraging more sustainable consumer behavior. *International Journal of Consumer Studies*, vol. 00, pp. 1-9.

Joergens, C. (2006). Ethical fashion: myth or future trend?. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 10(3), 360-371.

Joy, A., Sherry, J. F., Venkatesh, A., Wang, J., & Chan, R. (2012). Fast fashion, sustainability, and the ethical appeal of luxury brands. *Fashion Theory: The Journal of Dress, Body & Culture*, 16(3), 273-296.

Jung. S., and Jin. B., (2014). A theoretical investigation of slow fashion: sustainable future of the apparel industry. *International Journal of Consumer Studies*, vol. 38(5), pp. 510-519.

- Key, S. (1999). Toward a new theory of the firm: A critique of stakeholder “theory.” *Management Decision*, 37,317-328.
- Lebel, L., & Lorek, S. (2008). Enabling Sustainable Production-Consumption Systems. *Annual Review of Environment and Resources*, 33(1), 241–275. <https://doi.org/10.1146/annurev.enviro.33.022007.145734>
- Leslie, D., Brail, S., & Hunt, M. (2014). Crafting an Antidote to Fast Fashion: The Case of Toronto's Independent Fashion Design Sector. *Growth and Change*, 45(2), 222-239.
- Lowett, E. (2011). *The Patagonia model shows how less can lead to more*. [online] the Guardian. Available at: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/patagonia-sustainable-business-model>.
- Lundblad, L. and Davies, I., (2015). The values and motivations behind sustainable fashion consumption. *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 15, pp. 149-162.
- Lutz, A. (2014). *A Clothing Company Discourages Customers From Buying Its Stuff — And Business Is Booming*. [online] Business Insider. Available at: <https://www.businessinsider.com/patagonia-business-strategy-2014-9?IR=T> [Accessed 21 May 2019].
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*
- McKinsey & Company & Business of Fashion (2018). *The State of Fashion 2019: A year of awakening*. [online] Available at: https://cdn.businessoffashion.com/reports/The_State_of_Fashion_2019.pdf [Accessed 21 May 2019].
- McNeill, L., and Moore, R., (2015). Sustainable fashion consumption and the fast fashion conundrum: fashionable consumers and attitudes to sustainability in clothing choice. *International Journal of Consumer Studies*, vol.39, pp. 212-222.
- Misha Nonoo. (2019). *About*. [online] Available at: <https://mishanonoo.com/pages/about> [Accessed 21 May 2019].
- Morgan, L. R., & Birtwistle, G. (2009). An investigation of young fashion consumers' disposal habits. *International Journal of Consumer Studies*, 33(2), 190-198.
- O’Riordan, T. (1991). The new environmentalism and sustainable development. *Science of the Total Environment*, 108 (1-2), 5-15.

- Parkins, W., & Craig, G. (2006). *Slow living*. Oxford, UK: Berg.
- Patagonia. (2014, October 29). Lowdown on down: Patagonia introduces 100% traceable down. Retrieved from <http://www.thecleanestline.com/2014/10/lowdown-on-down-patagonia-introduces-100-traceable-down.html>
- Patagonia.com. (2019). *Patagonia Mission Statement - Our Reason For Being*. [online] Available at: <https://www.patagonia.com/company-info.html> [Accessed 21 May 2019].
- Polley, L. (2012, April 25). Introducing the New Footprint Chronicles on Patagonia.com. The Cleanest Line. Retrieved from <http://www.thecleanestline.com/2012/04/introducing-the-new-footprint-chronicles-on-patagoniacom.html#more>
- Pookulangara, S., & Shephard, A. (2013). Slow fashion movement: Understanding consumer perceptions—An exploratory study. *Journal of retailing and consumer services*, 20(2), 200-206.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77. Sánchez, P., & Ricart, J. (2010). Business model innovation and sources of value creation in low-income markets. *European Management Review*, 7, 138-154.
- Princen, T., (2005). *The Aegic of Sufficiency*. MIT Press, Cambridge.
- Reisch, L. A., & Thøgersen, J. (2015). Research on sustainable consumption: introduction and overview. *Handbook of Research on Sustainable Consumption*, (Part I), 1–17. <https://doi.org/10.4337/9781783471270.00008>
- Report of the World Commission on Environment and Development. 1987. *Our Common Future*. The Brundtland Commission to the United Nations. Oxford: Oxford University Press.
- Robinson, J. (2004). Squaring the circle? Some thoughts on the idea of sustainable development. *Ecological Economics*, 48, 369-384.
- Saadine, M. (2015). *Patagonia: A Focus on a Sustainable Model*. [online] Harvard Business School. Available at: <https://rctom.hbs.org/submission/patagonia-a-focus-on-a-sustainable-model/> [Accessed 21 May 2019].
- Sagawa, S., & Segal, E. (2000). Common interest, common good: Creating value through business and social sector partnership. *California Management Review*, 42(2): 105–122.
- Schaltegger, S., Hansen, E. & Lüdeke-Freund, F. (in press): Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues, *Organization & Environment*, online first, 16 September 2015

- Segran, E. (2018). *British Designer Misha Nonoo Is Rewriting Fashion's Playbook*. [online] Fast Company. Available at: <https://www.fastcompany.com/40523300/british-designer-misha-nonoo-is-rewriting-fashions-playbook>
- Sharma, S. (2002). Research in corporate sustainability: What really matters? In S. Sharma & M. Starik (Eds.), *Research in corporate sustainability: The evolving theory and practice of organizations in the natural environment* (pp. 1-29). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Spangenberg, J. H., Fuad-Luke, A., & Blincoe, K. (2010). Design for Sustainability (DfS): the interface of sustainable production and consumption. *Journal of Cleaner Production*, 18(15), 1485-1493.
- Stormer, F. (2003). Making the shift: Moving from "Ethics Pays" to an inter-systems model of business. *Journal of Business Ethics*, 44, 279-289.
- Strauss, C., & Fuad-Luke, A. (2008). The Slow Design Principles. *Proceedings of Changing the Change*.
- Teece, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194.
- Thorpe, A. 2007. *The Designer's Atlas of Sustainability*. Washington, DC: Island Press.
- United Nations Industrial Development Organization. (2013). *UNIDO annual report 2012*. Vienna, Austria: Author.
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. In J. Katz & R. Brockhaus (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth* (Vol. 3, pp. 119–138). Greenwich, CT: JAI Press.
- Waddock, S. A. (1988). Building successful partnerships. *Sloan Management Review*, 29(4): 17–23.
- Walsh, A. (2019). Alice Early: a "stripped back" womenswear label with a sustainable focus. *Financial Times*. [online] Available at: <https://howtospentit.ft.com/womens-style/205971-alice-early-a-stripped-back-womenswear-label-with-a-sustainable-focus> [Accessed 20 May 2019].
- Weber, M., Shils, E., & Finch, H. A. (1949). *The methodology of the social sciences*. New York: Free Press.
- WELTERS, L. 2008. *Sustainable fashion: why now? : a conversation about issues, practices, and possibilities*. Fairchild Books.

Wicks, A. C. (1996). Overcoming the separation thesis: The need for a reconsideration of business and society research. *Business & Society*, 35(1), 89-118.

Wise, N. (2016). Outlining triple bottom line contexts in urban tourism regeneration. *Cities*, 53, 30–34. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2016.01.003>

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford, UK: Oxford University Press.