



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

EXTENSIÓN MARCA SOSTENIBLE: CASO ECOALF

Autor: 201604192

Director: María Luisa Hernández Olalla

MADRID | Abril 2021

Índices

Resumen ejecutivo.....	4
Introducción.....	6
Perfil de la empresa	6
Cultura, origen, propósito	6
Trayectoria	7
Análisis del entorno	7
Factores macroeconómicos que afectan a la compañía	7
Principales competidores, análisis DAFO	12
Proveedores, cantidad y modo de funcionamiento.	17
Estrategia comercial utilizada	19
Análisis de consumidores	19
Análisis datos obtenidos en la encuesta	25
Conclusiones sobre las preferencias de los consumidores.....	31
Análisis financiero de la compañía.....	32
Resultado y conclusiones	41
Bibliografía	43

Índices de gráficos e imágenes

Imágenes

Ilustración 1: Progresión de la inflación respecto del IPC

Ilustración 2: Progresión del PIB

Ilustración 3: Progresión del SIMB35

Ilustración 4: Progresión del Euro

Ilustración 5: Desechos recogidos

Ilustración 6: Resultados de estudio externo

Ilustración 7: Primera pregunta encuesta

Ilustración 8: Segunda pregunta encuesta

Ilustración 9: Tercera pregunta encuesta

Ilustración 10: Cuarta pregunta encuesta

Ilustración 11: Quinta pregunta encuesta

Ilustración 12: Sexta pregunta encuesta

Ilustración 13: Séptima pregunta encuesta

Ilustración 14: Balance situación

Ilustración 15: Cuenta de pérdidas y ganancias

Ilustración 16: Progresión EBITDA con respecto al margen de EBITDA

Ilustración 17: Progresión margen neto

Ilustración 18: Progresión deuda

Resumen ejecutivo

Las razones por las cuales decidí hacer un trabajo de fin de grado sobre el modelo de negocio de una compañía como Ecoalf son varias: En primer lugar, es una marca que

conozco de hace tiempo y me gusta, de modo que veía una oportunidad de poder conocerla más en profundidad, y aprovechar así para empaparme del modelo de negocio de una compañía, ampliando así mis conocimientos en el mundo empresarial de forma global.

Además, me intrigaba el modelo de negocio que llevaba a cabo esta marca: me llamaba la atención sobremanera la forma en que una compañía que utilizaba materiales reciclados y que a fin de cuentas vendía sus productos a un precio mucho más alto que el de su competencia pudiese generar beneficios, y conseguir además ser conocida por la buena labor que llevaba a cabo. ¿A caso sus clientes compraban por la calidad de los productos, o por su implicación con el medio ambiente? ¿cuál era el perfil del cliente medio? ¿Hasta qué punto resulta rentable y competitivo vender este tipo de producto? Estas fueron, entre muchas otras, algunas de las dudas que me rondaban la cabeza, y que me hicieron decidirme por decantarme por un proyecto así.

El objetivo de este trabajo consiste en llevar a cabo un análisis de negocio de la compañía Ecoalf, abordándolo desde distintas perspectivas:

En primer lugar, desde un punto de vista interno, pues, al tratarse de una compañía tan poco convencional, creo que resulta conveniente definir antes que nada el perfil de empresa que son, cuál es su visión, misión, valores, a que aspiran como marca de ropa, y que es aquello que les motiva a ser así.

Seguidamente, llevaré a cabo un análisis del entorno de la compañía, estudiando sus principales competidores, y deteniéndome en los aspectos que considero que benefician y perjudican a la compañía dentro de su entorno. Además, pasaré a comentar la estrategia de mercado que ha llevado a cabo la firma en los últimos años, así como su relación con proveedores, haciendo hincapié en analizar los materiales que utilizan, y la peculiaridad de estos, pues nada tienen que ver con cualquier otro proveedor que pudiese tener otro competidor dentro del sector.

Tras este punto, entraré a estudiar los resultados de una encuesta realizada, interpretando las respuestas desde un punto cualitativo y cuantitativo, a fin de entender cuál es la motivación del consumidor cuando decide adquirir productos de esta firma.

Finalmente, haré un análisis financiero de la compañía, tomando como apoyo los datos financieros presentes en el registro mercantil, abordando la situación de la compañía

desde un punto de vista analítico, y dando mi opinión apoyándome en factores financieros vistos en la documentación.

Creemos que un modelo de negocio sustentado en valores más que en rendimientos puede resultar exitoso en el día de hoy, y que a pesar de las complicaciones que existen es posible triunfar siempre y cuando se muestre coherencia y por supuesto, haya un trabajo duro y constante detrás.

Introducción

Perfil de la empresa

El objetivo de este trabajo es estudiar el modelo de negocio de la marca de ropa Ecoalf, marca de producción textil creada en el año 2009 por Javier Goyeneche, un conocido empresario español, inspirado en crear productos con una misma calidad y diseño que otros que ya estuviesen en el mercado, utilizando además materiales reciclables.

Pertenecientes al sector de la moda, son conscientes de que su industria es la segunda más contaminante del mundo, y su idea es de crear un concepto que vaya más allá de crear un negocio productivo. Su objetivo es la constante búsqueda de realizar el menor impacto negativo en el planeta y las comunidades locales.

Cultura, origen, propósito

Su filosofía como marca defiende que un producto no debe ser mejor ni peor en función de la temporada de la que forme parte, pues creen en el diseño atemporal de sus productos, dando así imagen de responsabilidad y durabilidad. Además, matizan que su objetivo no es ser la compañía más grande del mundo, si no convertirse en la mejor compañía para el mundo.

Otra de las curiosidades que brindan en su página web acerca de su filosofía de negocio es en relación con su stock, pues, como ellos dicen “No apoyamos la sobreproducción para tener stock, genera basura y los recursos naturales del planeta no son infinitos. Somos fieles a esta creencia, aunque signifique perder ventas.”

En definitiva, podemos ver de forma clara que el propósito último de la compañía es el de seguir en línea con su visión de negocio, dejando de lado en ocasiones el rendimiento económico, y poniendo por delante la imagen de empresa que tanto les caracteriza.

Trayectoria

La idea de negocio nace en el año 2009, de la mano de Javier Goyeneche, pero no fue hasta 2013 que se materializó el proyecto. Como comentaba en una entrevista realizada a finales del año 2020, “Empezamos a raíz de conocer a una señora que reciclaba botellas de plástico y luego nos interesamos por una compañía de Corea que invertía en redes de pesca de las que obtenía un nylon diferente” Javier Goyeneche.

7 años y 250 millones de botellas de plástico después, Ecoalf es una marca asentada en el mercado, con visibilidad internacional, y una proyección futura muy prometedora.

Análisis del entorno

En este apartado nos centraremos en analizar por un lado el entorno macroeconómico en que se mueve la marca, estudiando cuales son los principales factores de la economía mundial que más afectan a la compañía. De igual forma, estudiaremos los principales competidores actuales de Ecoalf, la labor de sus proveedores y la curiosa forma en que estos trabajan, así como la estrategia de marketing llevada a cabo.

Factores macroeconómicos que afectan a la compañía

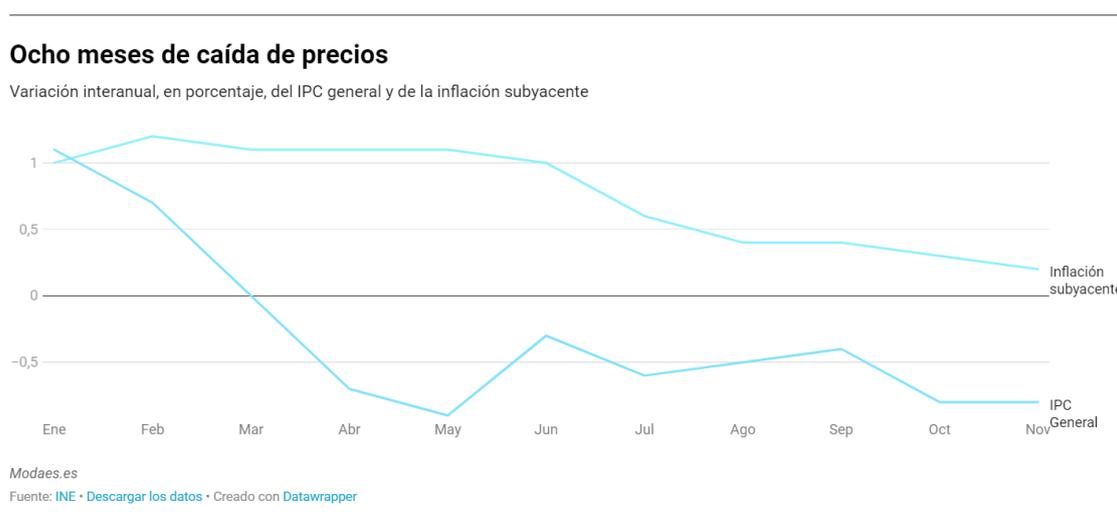
En primer lugar, y como factor más relevante en los últimos tiempos, hemos de analizar el impacto del Covid-19 a nivel global, pues sin duda este ha supuesto un antes y un después en prácticamente cualquier sector de la economía. Creo pues, que ningún análisis macroeconómico podría entenderse del todo ahora mismo ignorando el impacto de la pandemia.

- Reflexionando los resultados publicados por el FMI en referencia al impacto del Covid-19 en la economía, si bien vemos como está se ha contraído a escala mundial un 4,4%, en España el varapalo ha sido mucho mayor, situándose esta caída en un 12,8%.

Fruto del primer confinamiento realizado en España entre los meses de marzo a mayo, la economía española sufrió una fuerte caída, viéndose rápidamente los efectos en los posteriores resultados económicos.

Como podemos ver en la siguiente gráfica, durante los meses de confinamiento del pasado año se vio una gran reducción en el Índice de Precios de Consumo, acusada por la disminución de la demanda de productos textiles. Es llamativo ver, además, como la caída de este IPC ha sido mucho más pronunciada que la de la inflación, la cual lo ha hecho de forma mucho más paulatina.

Ilustración 19: Progresión de la inflación respecto del IPC

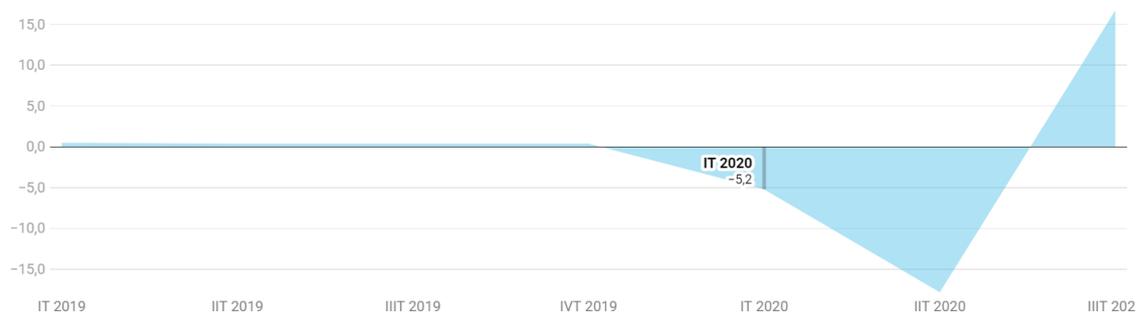


Por otro lado, el PIB sufrió también una importante caída, registrando un descenso sin precedentes en nuestra economía de un 5,2% en el primer trimestre de 2020. Durante el segundo trimestre de ese mismo año no mejoraron las previsiones, rebajándose el PIB hasta un total del 17,8%, cifra impensable en la etapa Pre-Covid. No obstante, fruto de la estimulación económica del tercer trimestre, se experimentó una recuperación muy considerable, siendo sectores como el comercio, el transporte o la hostelería los más azotados.

Ilustración 20: Progresión del PIB

El PIB cae y rebota

Variación intertrimestral, en porcentaje



Modaes.es

Fuente: INE · [Descargar los datos](#) · Creado con [Datawrapper](#)

Como bien hemos leído, el sector de la moda española ha reaccionado de forma muy dispar a los efectos acarreados por el coronavirus, dependiendo en gran medida de la capacidad que han tenido de adaptarse a la situación, así como la cultura, o los valores de las firmas, los cuales han sido determinantes a la hora de afrontar la crisis.

Como hemos visto en los gráficos anteriores, empresas como Inditex han sabido afrontar esta crisis con filosofía, invirtiendo en su plataforma tecnológica y adaptando tecnológicamente sus tiendas físicas, de tal forma que han conseguido aumentar sus ventas online durante abril de 2020 hasta un 95%.

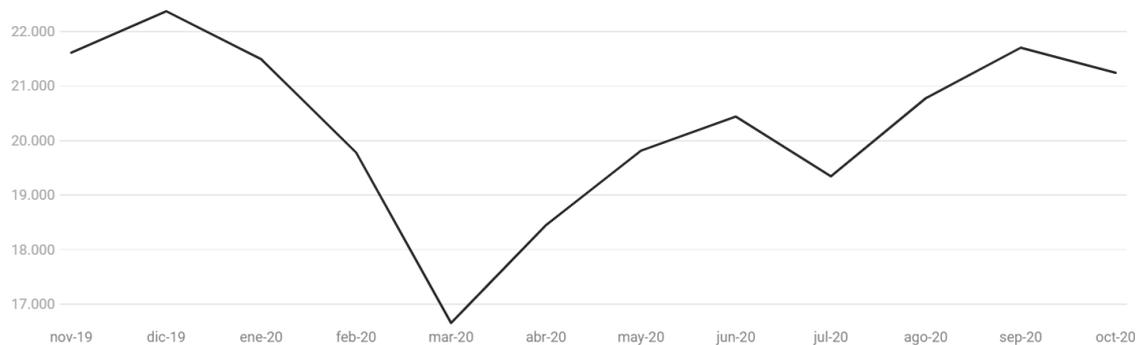
El hecho de conseguir adaptarse a la situación por parte de una compañía de estas características no le exime de la realidad de su sector. Para cualquier compañía relacionada con la moda, los costes operativos a los que tiene que hacer frente suponen una parte importante de su facturación, como pueden ser los pagos de alquileres e inventarios, de forma que la época de confinamiento ha debido suponer un importante problema de liquidez para muchas de las compañías del sector. De igual forma, una vez se ha producido la apertura de establecimientos comerciales, se han tenido que ultimar las medidas de seguridad, reduciendo drásticamente el aforo de estos. Además, el miedo latente en la sociedad por temor al contagio ha supuesto que la población salga menos a la calle, contribuyendo en consecuencia a la reducción de ventas.

Como podemos ver en el gráfico a continuación, el SIMB35, índice que recoge la evolución en bolsa de las 35 principales compañías de moda en el mundo, vemos como

con el anuncio del confinamiento en marzo el valor de las marcas en bolsa cayó hasta mínimos históricos, no obstante, según ha ido avanzando la pandemia las principales marcas han sabido adaptarse a su nueva realidad y recuperar prácticamente niveles que alcanzaban antes de la pandemia.

Ilustración 21: Porgresión del SIMB35

Evolución del SIMB35 en los últimos doce meses



Fuente: Elaboración propia

Fuente: [Modaes.es](https://modaes.es) • [Descargar los datos](#) • Creado con [Datawrapper](#)

Por otro lado, en lo que respecta a la evolución del Euro a lo largo de la pandemia, vemos que, pese a haber caído muy severamente el valor respecto del dólar al principio de la pandemia se ha recuperado progresivamente, hasta alcanzar niveles mucho más altos que los registrados durante el primer trimestre de 2020. La debilidad del dólar es sin duda la gran responsable de esta remontada frente a la divisa americana. Uno de los efectos mas beneficios es el abaratamiento de las importaciones, las cuales son un punto más que positivo para un sector y una empresa como la estudiada.

Ilustración 22: Progresión del Euro



Según hemos podido investigar, existen hasta tres razones de peso por las cuales se piensa que este año la cotización del dólar caerá más aún: En primer lugar, “*hay un fuerte aumento del déficit de cuenta corriente de EE.UU., es decir, que el país paga más al exterior por el intercambio de mercancías, servicios y transferencias de lo que recibe.*”

En segundo, siguiendo en línea con lo propuesto en este mismo artículo, es el alza del euro, el cual se ha visto reforzado fruto del reciente estímulo fiscal acordado por Francia y Alemania, así como por la reciente emisión de bonos.

En último lugar, según explica el famoso economista Roach, la Reserva federal estaría más que dispuesta a que esta caída del dólar tenga lugar, bien por que pretenden compensar la bajada de ahorro interno con la entrada de divisa extranjera, bien por que creen que en el pasado han llevado a cabo una política monetaria expansiva algo excesiva.

Cambiando de tema, en relación con el Brexit, de qué forma puede haber influido este en el sector de la moda, ¿y más concretamente en una marca como Ecoalf?

Bien, en este caso particular creo que es conveniente señalar que, los efectos de la pandemia sumados al reciente acuerdo de brexit entre el Reino Unido y la Unión Europea

han supuesto un mazazo demoledor para el sector en Reino Unido. He de destacar que actualmente la UE supone casi un 80% de las exportaciones que realizan las firmas británicas, si tenemos en cuenta una más que posible imposición de aranceles a estos países, entre los que incluimos a España, esto se traduce en un golpe sin precedentes al sector. La esperanza de que se firme un tratado de libre mercado entre ambas partes es todavía un sueño lejano, de forma que mientras tanto estas firmas podrían correr el riesgo de tener que pagar altos aranceles y gastos de envío, produciéndose así pérdidas millonarias.

No obstante, según lo que se ha concretado por el momento, *“El nuevo acuerdo de Comercio y Cooperación que han sellado la Unión Europea y el Reino Unido para regular su relación tras la salida definitiva de Londres del club de los 27 libera el comercio de bienes del pago de cuotas y aranceles, el escenario más temido si no se alcanzaba un acuerdo antes de finalizar el año porque empezaba a regir la normativa de la Organización Mundial del Comercio (que sí los exige).”*

En consecuencia, parece que de momento esta complicada situación no debería salpicar en gran medida el sector, y creo que en parte esta decisión puede ser influenciada por el severo efecto de la pandemia en el mundo de la moda, muy especialmente en el Reino Unido.

Principales competidores, análisis DAFO

Una vez estudiado el entorno que envuelve a la compañía, pasaré a analizar los principales competidores de esta, así como un análisis DAFO donde repasaré los puntos básicos de la marca, que la hacen tan diferente al resto.

Análisis de competidores

En primer lugar, creo que es acertado considerar un análisis de competidores desde dos puntos de vista distintos: por un lado, en cuanto a competidores de moda, entendiendo estos como las marcas que compiten directamente con Ecoalf con productos que son

públicamente reconocidos por el consumidor y que siguen un patrón que busca satisfacer las necesidades de muchas personas que buscan vestir bien; por otro, creo que resulta conveniente analizar, desde un punto de vista sostenible, que marcas cumplen con requisitos similares o parecidos en cuestión de cuidar del medio ambiente y utilizar productos a la hora de fabricar sus prendas que contribuyan a construir un mundo mejor.

Empezando por un **análisis desde el punto de vista de la moda**, creo que a su vez podemos diferenciar dos perfiles de compañía distinto, uno enfocado en ofrecer productos que sean lo último en el mercado a un precio razonable, y otros que cumplan con esta primera característica, pero cuyo precio sea mucho más elevado, y que además no tengan una oferta tan seguida y variada como las marcas del primer perfil.

Visto así, dentro de la clasificación de marcas con un precio razonable, me centraría en dos: Zara y Uniqlo. La primera es una marca española mundialmente conocida cuyo modelo de negocio se basa en gran medida en una estrategia de gestión de inventarios algo curiosa: el “Just in time”. Mediante esta política de mantenimientos de inventario, la gerencia de cada local hace un pedido a la central de la compañía, teniendo así un inventario reducido con el fin de reaccionar rápidamente a las exigencias del consumidor y poder dar respuesta a estas de la forma más rápida posible. *“Zara tiene un sistema en sus tiendas para revelar los hábitos de compra de sus clientes (así como las devoluciones), esta información llega a los diseñadores que ajustarán y personalizarán los productos en función de las necesidades y “gustos” del cliente.”*. Es llamativo ver, además, como Zara enfoca los diseños de sus productos en función del “feedback” que reciben de cada local, de modo que la ropa que envíen a la tienda en la quinta Avenida de Nueva York poco tendrá que ver con el producto diseñado para la de Alberto Aguilera. A esto, hemos de sumarle que la producción en masa de sus productos reduzca drásticamente los costes, y en consecuencia fabriquen una línea de productos a un precio competente y especialmente adaptados al cliente (línea sostenible Zara).

Por otro lado, encontramos el modelo de negocio de la marca **Uniqlo**, la cual he elegido pues creo que tienes grandes similitudes con Ecoalf en términos de moda. En lo que refiere a producto, pienso que tiene un estilo de marca completamente opuesto a Zara, en el que buscan ofertar un producto atemporal, frente a la última moda que siempre nos ofrece Zara; no obstante, ambas marcas resultan totalmente compatibles para el mismo perfil de consumidores, de modo que no se alejan tanto la una de la otra. Una

de las grandes diferencias que tiene Uniqlo con respecto a otro tipo de marcas es la gestión de inventario, la cual, a diferencia de cualquier otra firma, intentan reducir año a año con éxito, consiguiendo además aumentar considerablemente la demanda de sus productos, optimizando al máximo su producción. En lo que concierne al precio de sus productos, Uniqlo es muy competitiva en este aspecto, ofreciendo al consumidor productos independientemente de su nivel adquisitivo. Además, han decidido introducir en el ADN de la compañía la cuestión de sostenibilidad, a la hora de producir, diseñar y comercializar, cuestión que va muy en línea con la filosofía de nuestra marca (Ecoalf). Por último, cabe destacar que el producto llevado a cabo por Uniqlo persigue la durabilidad de este, cualidad que también tienen los productos de Ecoalf, que hacen que exista un gran parecido entre ambas firmas. (ver como Uniqlo ha progresado y es cada vez mas sostenible).

Una vez vistas estas dos compañías, las cuales considero competidoras más parecidas en cuestión de moda, pasamos a analizar esta **comparativa desde un punto de vista sostenible**, para el cual tendremos en cuenta dos marcas cuya implicación con la sostenibilidad es conocida mundialmente: Patagonia y Toms.

Patagonia es una marca de ropa deportiva americana que se comercializa como sostenible, fundada en el año 1973. El CEO, Ryan Gellert, es crítico con muchas marcas que únicamente hacen bandera de la sostenibilidad mediante campañas de publicidad y matiza: “En 1996 empezamos a usar algodón 100% orgánico, en ese momento solo el 1% del algodón que se producía en el mundo lo era. Un cuarto de siglo después sigue siéndolo solo una pequeña parte. Esto ilustra la necesidad de dejar de hablar sobre el efecto que tienen nuestras actuaciones y pasar a la acción proponiendo soluciones escalables que puedan generar un impacto real.” Es muy llamativa la acción de la marca tanto de cara a sus consumidores como con sus trabajadores, y es que creo que para explicar la filosofía de la marca sería conveniente mencionar una campaña de publicidad llevada a cabo durante el Black Friday del año 2015, en la que la marca se anunció en el famoso periódico *The New York Times* animando a los consumidores a no comprar sus productos, a fin de desincentivar el consumo que tantas consecuencias negativas trae al ecosistema. Además, Patagonia, más allá de desincentivar muchas veces la venta hasta de su firma, mediante el programa de reparación “Worn Wear” reciben los productos en sus tiendas, para luego otorgar un crédito que puede ser utilizado en compras futuras de otros productos de la

marca. Esto hace posible la reducción de la huella de carbono, el agua y otros desechos entre un 20 a un 30%. En referencia a sus empleados, la compañía tiene la política de contratar exclusivamente a personas que utilicen sus productos, pues su máxima es que estos compartan la cultura de la compañía. En consecuencia, esto supone que la rotación de empleados sea de un 4%, cifra muy por debajo de la media del sector, que se colocaba en un 15,6% en el año 2019. Por último, conviene resaltar que la marca dona un 10% del total de su beneficio a grupos y movimientos comprometidos con el medioambiente.

Otra marca que es mundialmente conocida por tener un gran afán de sostenibilidad sería **Toms**, firma de calzado con sede en California cuyos centros de producción se encuentran en Argentina, Etiopía, China y Kenia, y cuyos materiales utilizados tanto en el calzado como en sus cajas son reciclados, de tal forma que se comprometen a crear un producto sostenible, y en el proceso generar fuentes de empleo en los países donde tienen sus plantas de producción. Adicionalmente, se compromete a donar un par de zapatos a un niño en un país en vías de desarrollo por cada par que se compra en la tienda. Esta iniciativa se conoce como “Uno por uno”, y son muchas las compañías que han decidido seguir el buen ejemplo de TOMS llevando a cabo acciones similares. Gracias a la iniciativa, se han entregado ya zapatos a niños de más de 60 países distintos. Si bien puede parecer contradictorio el hecho de que tengan fábricas en países donde a priori podría darse una apariencia de que la razón de establecer ahí su fábrica es por el ahorro de costes, es conveniente señalar que todas ellas son sujetas a auditorías y controles por sorpresa de la mano de empleados de la propia firma, a fin de prevenir cualquier posible acción de esclavitud y/o tráfico humano. Una cuestión curiosa de TOMS es la política que tienen con los empleados, pues les dan la oportunidad de aportar sus propias ideas y cambios una vez al mes presentando estas frente a “The Tomorrow’s Project”. Si se selecciona su propuesta, reciben de la compañía una subvención con la que pueden desarrollar la idea. También se les da la posibilidad de participar en “Giving Trips”, en los que pueden visitar los distintos centros en los que se producen los zapatos, así como hacer entrega de estos a niños necesitados de calzado.

Una vez estudiados los distintos competidores, pasaremos a hacer un breve análisis DAFO, en el que veremos las principales debilidades, amenazas, fortalezas y

oportunidades de la marca: entre algunas de las principales **debilidades** encontramos, en primer lugar, el tamaño de esta, el cual es muy pequeño en comparación con las otras compañías con las que la hemos comparado anteriormente, así como con las del sector de la moda; a esto hemos de sumarle los altos precios con los que irrumpen la firma en el mercado, muy por encima de los de sus competidores; en consecuencia, la rentabilidad que consigue ahora mismo la marca es baja. Además, el coste que supone extraer del mar los materiales con los que fabrica sus productos es alto, de modo que esto genera un margen bajo para la marca.

Las **fortalezas** de la marca son notorias, pues al ser una compañía con una misión y visión poco convencionales, esto hace que tenga una cultura de empresa sólida, que se transmite a sus consumidores y transmite, a mi juicio, lealtad y seguridad. A esto le hemos de sumar colaboraciones con marcas y personajes famosos, que otorgan un plus de credibilidad a la marca, y de algún modo avalan que la función de la compañía es leal y positiva con el medio ambiente. Como hemos comentado en el apartado de debilidades, los márgenes de la empresa no son buenos, y cuestionamos su autonomía financiera a corto plazo, no obstante, el hecho de estar financieramente respaldado por el fondo Manor Group otorga seguridad económica, así como credibilidad, ya que la inversión de un fondo de este tamaño nos da un indicio de que la compañía realiza una gran labor, y que es cuestión de tiempo que despegue y triunfe dentro del sector. Por último, son destacables las alianzas estratégicas que llevan a cabo con ciertos almacenes grandes como son el Corte Inglés, los cuales le dan visibilidad al consumidor, además de garantizarle un buen volumen de producción.

Dentro del apartado de **amenazas**, la principal creo que es la posibilidad de que existan empresas en el sector que ya cuenten con una gran visibilidad dentro del sector, y que aprovechen esta para embarcarse en el mercado de moda sostenible, aprovechando esta gran ventaja de ser conocidos sobre nuestra firma. La falta de concienciación por parte del consumidor es otro gran problema, ya que este muchas veces no estará dispuesto a pagar un precio mayor por un producto que aboga por la sostenibilidad y el cambio. Por último, creo conveniente destacar también el problema que tiene una marca como Ecoalf, la cual tiene muy descentralizado sus centros productivos, lo que supone un aumento de costes en logística, ya que la producción de su ropa no puede llevarse a cabo en cualquier sitio, si no que ha de utilizarse el material adecuado y en un entorno de trabajo donde reine la sostenibilidad, así como el respeto por los derechos humanos.

Desde un punto de vista personal, creo que este problema se irá reduciendo con los años, pues cada vez considero que el mundo está más concienciado con el medio ambiente, y como resultado será más fácil abrir y/o encontrar centros por todo el mundo donde poder producir sus prendas utilizando el material adecuado.

Por último, dentro de las **oportunidades** que he identificado, creo que las más evidentes son la escasez de oferta de moda sostenible que existe ahora mismo, ya que es un nicho de mercado en el que se puede irrumpir con fuerza, y con una estrategia adecuada puede ser muy fructífera. Además, este factor cobra mayor relevancia considerando que la demanda sostenible está creciendo en los últimos tiempos, de modo que creo que es una buena época para dar un salto de crecimiento. Estos dos factores convierten a Ecoalf en una gran candidata a liderar el mercado de la moda sostenible en los próximos años. Es una evidencia que la concienciación social en torno a esta cuestión ha crecido mucho en los últimos años, y es cuestión de tiempo que surja una gran oportunidad para la marca para posicionarse como líder y dar un salto de calidad y tamaño en la industria.

Proveedores, cantidad y modo de funcionamiento.

Como explica la firma en su página web, mediante su proyecto “Upcycling the Oceans” contribuyen a eliminar los desechos marinos de los mares con apoyo de pescadores locales. El objetivo de este programa es el de utilizar material desechado en el mar para transformarlo en material textil con el que poder fabricar sus prendas, y de paso concienciar a los consumidores sobre el gran problema que tenemos con los residuos existentes en el fondo del mar. Además, otro de los problemas presentes para la marca pasa por la calidad de los desechos recogidos, los cuales están dañados por el sol, la sal o el agua, de modo que tienen que pasar por un proceso de transformación en el que el I+D es crucial de cara a prepararlos para ser utilizados.

Actualmente están llevando a cabo este proyecto en las costas españolas, tailandesas, griegas e italianas. En España, desde el año 2015 se ha alcanzado una progresión muy importante en cuestión de recogida de residuos, hasta alcanzar un total de 550 barcos utilizados en el año 2019.

Resultados

	2015	2016	2017	2018	2019
BASURA MARINA (T)	23	54	113	140	152
%PET	6%	6%	11%	10%	9%
PUERTOS	9	9	32	37	40
BARCOS	165	165	462	546	550
PESCADORES	743	743	2079	2534	2600

Fuente: Página web de Ecoalf

Como vemos en el gráfico anterior, el crecimiento tanto en número de puertos, como barcos, y pescadores ha sido increíble en los últimos años, hasta sumar unas 600 toneladas de basura marítima en total.

En cuanto a la acción llevada a cabo en Tailandia, esta comienza en el año 2017, y desde entonces se firmó una colaboración con el gobierno tailandés por un periodo de 3 años, esto es hasta el año pasado. Además de promover el turismo responsable y hacer énfasis en promover el turismo responsable en una zona tan transitada por turistas como es el litoral tailandés. De tal modo, se han recogido hasta la fecha 8 millones de toneladas de basura en esta zona desde que comenzó la iniciativa. Sin duda esto supone un gran avance para la marca, y para el bien del ecosistema, pues de toda la basura que acaba en el océano en todo el mundo, un 60% proviene de países asiáticos.

Por su parte, la acción llevada a cabo en la costa griega es similar a la española, habiendo aterrizado en el país heleno en el año 2019, comprometiéndose en la causa 6 puertos griegos con un total de 35 barcos y mas de 200 pescadores involucrados en la causa.

Para finalizar, Ecoalf también optó por buscar colaboradores en la costa de Italia, Comenzando en el puerto de Civitavecchia, y con intención de expandirse por toda la costa del país, y con 16 barcos y 60 pescadores colaborando actualmente para frenar la ola de basura oceánica presente en el mar Mediterráneo.

Estrategia comercial utilizada

En lo relativo a la estrategia de marketing llevada a cabo por la firma, la firma prioriza la necesidad de aumentar la calidad de la marca, por un lado, haciendo lo propio con el producto, pero también creando alianzas con otras firmas de moda o llevando a cabo una actividad correcta en redes sociales, comercialmente hablando. Hay que resaltar el hecho de que en España Ecoalf recibe únicamente un 9% del total de volumen de negocio, siendo Estados Unidos uno de sus principales bastiones de negocio, y donde más colaboraciones ha cerrado, involucrándose con grandes firmas como Marc Jacobs o Ekocycle, compañía participada en un 50% por Will.i.am, un famoso rapero británico.

Lo más reseñable de la marca es la forma de elaborar sus productos y comercializar estos, y a la hora de llevar a cabo una estrategia de marketing no dudan en hacer bandera de esto. Como explica el fundador, cuentan con 51 tejidos distintos, los cuales tardan tanto en fabricarse como en desarrollarse, pues requiere de un proceso complejo de I+D+i. Por supuesto que, dentro de esta estrategia de dar visibilidad a su proceso de fabricación, el diseño toma un papel trascendental, como bien explica el propio Goyeneche *“Por muy bonita que sea la historia que les cuentes, la gente no va a comprar ese traje de baño si no les queda bien o no les gusta el color. El patrón y la calidad son lo primero. Nuestra filosofía va por debajo, porque queremos competir en igualdad de condiciones con las marcas de moda, digamos, normales.”* Estos son algunos de los elementos utilizados para conseguir un *“Brand loyalty”*, el cual es una herramienta importante si queremos alcanzar el *“Brand equity”*, pues esto hace que el consumidor este conectado con la marca, lo cual puede constituir también un arma de doble filo, ya que tener un gran número de consumidores leales en ocasiones implica crear una barrera de entrada.

Análisis de consumidores

En primer lugar, hemos decidido analizar una muestra de 287 individuos de Corea del Sur durante el pasado mes de junio del año 2014, con una edad de entre 20 a 30 años. Creo que esto es vital, pues resulta conveniente analizar la encuesta que vamos a llevar a cabo en este trabajo, y ponerla en perspectiva con otra de similares características, donde

podemos apreciar correctamente cual es la actitud y el modo de actuación de este tipo de consumidor.

Ilustración 24: Resultados de estudio externo

Table 1. Demographics of respondents.

	Item	N	%
Gender	Male	121	49.4
	Female	124	50.6
Age	20–25	63	25.7
	25–30	76	31.0
	30–35	99	40.4
	35–40	7	2.8
Level of education	High school graduate	7	2.9
	Graduated from community college, Attending University	98	40.0
	University graduate	71	29.0
	Enrolled in graduate school	46	18.8
	Graduated from graduate school	23	9.4
Expenditure	Less than US \$50	32	13.1
	More than US \$50, less than US\$100	59	24.1
	More than US \$100, less than US\$300	104	42.4
	More than US \$300, less than US\$500	34	13.9
	More than US \$500, less than US\$800	12	4.9
	More than US\$800	4	1.6
Income	Less than US \$1,000	9	3.7
	More than US \$1,000, less than US\$3,100	35	14.3
	More than US \$3,000, less than US\$5,000	70	28.6
	More than US \$5,000, less than US\$7,000	48	19.6
	More than US \$7,000, less than US\$9,000	35	14.3
	More than US\$ 9,000	48	19.6
Marriage status	Single	194	79.2
	Married	51	20.8
	N = 245	Total = 100.0%	

Note: 1 US dollar currency is 1,113 KRW as of March 2015.

Como podemos apreciar en la imagen, se recoge una muestra de 121 varones y 124 mujeres, de una edad comprendida entre los 20 y los 40 años. Los criterios que se han valorado en dicha encuesta son el nivel de educación del participante, nivel de renta en dólares, cuanto gasta cada individuo en cuestiones relativas a la moda, y estatus personal, pudiendo ser solteros o casados.

Las conclusiones extraídas por el autor del informe buscan recoger el conocimiento sostenible y la actitud de estos consumidores, así como determinar la correlación entre el conocimiento y la cultura de gasto del consumidor. Las conclusiones afirman que los coreanos no tienen claro el concepto de sostenibilidad, y, hasta aquellos que tenían claro el concepto, no identificaban correctamente la relación entre sostenibilidad y moda, confían en información que las marcas proveen a la hora de determinar que consideran ellos moda y que no.

Las encuestas arrojan que resulta conveniente formar a las personas sobre la sostenibilidad desde la educación pública, declarando además que la información recibida por otros individuos resulta poco fiable en términos generales, tomando como conclusión que es fundamental impartir una educación sobre la sostenibilidad en las escuelas.

El estudio también evidencia la fuerza que tiene el marketing a la hora de formar a la gente, pues muchas veces el marketing es utilizado como herramienta informadora al consumidor de cuestiones sociales relevantes, pues este absorbe mucha información de marcas de modas, las cuales aprovechan para ofrecer una visión de sostenibilidad que luego pretenden plasmar en sus productos, de forma que dan al consumidor imagen de ser fieles al medioambiente.

Así como conclusión, el estudio afirma que las marcas deberían hacer un esfuerzo por transmitir a la sociedad la importancia de seguir hábitos sostenibles, y hacer esto desde un punto de vista realista, donde se de información certera y verídica. Además, explica que la importancia de esto yace en la necesidad del consumidor de comprender correctamente el ciclo de producción del producto, lo que a su vez se convierte en una maniobra de marketing que populariza la preocupación por el medio ambiente, haciendo que el consumidor se interese más por la moda sostenible.

En el segundo estudio que tenemos en cuenta a la hora de determinar las preferencias del consumidor medio, se analizan los perfiles de 39 consumidores habituales de firmas comprometidas con la sostenibilidad, los cuales fueron elegidos teniendo en cuenta los criterios de dependientes de tiendas sostenibles con estas características. Se partió, además, con la premisa de que en el mundo de la moda sostenible el género femenino es el principal consumidor, de tal forma que en la muestra se eligieron solo mujeres de edades comprendidas entre los 16 y los 64 años, aunque afirman que ni el criterio de edad ni el de nacionalidad influyen en gran medida.

Dentro de las conclusiones llevadas a cabo por los consumidores, la primera y creo que más importante es la relación calidad-precio. Los productos procedentes de marcas respetuosas con el medioambiente son, por lo general, más caros, no obstante, los consumidores perciben en ellos una mayor calidad, y enfatizan en que el precio lo consideran justo. Además, coinciden en que estos productos tienen una mayor duración que otras prendas, las cuales, además de estar fabricadas con productos menos resistentes al desgaste, están destinadas a sobrevivir a una única temporada de moda. Esto hace sentir

al consumidor la sensación de que su dinero es más valioso en algún modo, y les otorga el beneficio de ahorrar en el medio plazo.

La segunda conclusión que se pone en consideración es la sensación de poder transmitir su preocupación por el medioambiente en su forma de vestir, para de alguna forma plasmar frente a la sociedad su estilo de vida. Este estudio dice que la autoestima se apoya sobre dos pilares fundamentales, que son el confort, y la imagen. Sin duda el consumidor cree que este tipo de prenda se hace más cómoda que otra cualquier por el hecho de estar fabricada por materiales naturales, y además les hace sentir mejor consigo mismos por llevar algo sostenible, lo que influye positivamente en su autoestima. La aparición de marcas comprometidas con la sostenibilidad ofrece la posibilidad a muchas personas de poder sentirse bien mientras expresan su sentido de la moda y de alejarse de lo convencional.

El siguiente criterio analizado en este estudio es la salud, el cual me ha parecido particularmente curioso. El testimonio de algunos individuos insinuaba la problemática que supone en ocasiones adquirir productos en los que se han utilizado químicos y pesticidas durante su proceso de producción, ya que estos provocan reacciones en la piel que no aparecen cuando utilizan productos en los que se emplean materiales naturales.

El medioambiente juega una pieza clave en cualquier firma enfocada en la sostenibilidad, y, como no podría ser de otra forma, los consumidores de estas lo ven como un factor crucial. Los resultados arrojan el deseo y motivación de los consumidores de apelar a la responsabilidad con el medio ambiente a otras personas dando ellos ejemplo, mostrando una especial preocupación aquellos individuos con una familia a su cargo. Matizan que el hecho de comprar ropa con materiales leales con el medio ambiente es un pequeño gesto, pues realmente comprar este tipo de prendas supone un cambio de mentalidad y hábitos muy pequeña, en parte por no influir en un hábito diario del consumidor, no obstante, por pequeño que sea lo ven valioso en tanto que contribuye a mejorar el medioambiente. Una reflexión muy curiosa que mencionan en el estudio va en relación con el coste elevado de estas prendas, el cual no es accesible para todo el mundo. Algunos consumidores no dudan en afirmar que comprar productos de marcas sostenibles supone una buena labor, pero que también lo son otras como fabricar su propia ropa, o comprar prendas de segunda mano, pues ambas suponen dejar de utilizar recursos nocivos para el medio ambiente.

El siguiente elemento reconocido como importante es el de la consecución de metas, en este caso de tener hábitos sostenibles. El hecho de contribuir positivamente en crear una sociedad mejor nos da una sensación de estar haciendo las cosas bien, lo cual resulta muy satisfactorio. Además, dicen que el comprar de marcas sostenibles les da la oportunidad de poder dejar de consumir de otras marcas que no lo son, y de las que tienen una sensación de culpabilidad cada vez que acuden a ellas. Ser un consumidor eco-friendly te otorga una etiqueta, de la cual los consumidores se sienten muy orgullosos de portar, y no tienen problema en reconocerlo. Es gratificante leer, además, que cada vez estos consumidores encuentran más opciones dentro del mundo de la moda sostenible, sobre todo gracias a la venta online, lo que les facilita mucho el encontrar productos que se adaptan a sus preferencias éticas y en moda. Además, otra cualidad interesante se apoya en la afirmación de que, pese a tener una visión clara sobre la moda no sostenible, estas personas no buscan hacer sentir mal a otras personas cuyas elecciones no contemplan el factor sostenible que ellos sí. Una conclusión que se saca en este estudio es que el consumidor tiene un sentimiento egoísta en torno al aspecto del medioambiente, en el que su máxima ambición es buscar una sensación gratificante, que no les haga sentir mal a la hora de pensar si contribuyen o no a mejorar el medioambiente.

Por último, el factor que más se ha tenido en cuenta por los consumidores en este estudio ha sido la justicia social, centrándose en cuestiones como los derechos laborales, los derechos humanos y la igualdad. Esto se traduce en buscar compañías que en su proceso de producción mantienen condiciones laborales para sus trabajadores que sean respetuosas para el ser humano, sin salarios indignos, o condiciones poco propicias para realizar un trabajo de esas características. Hacen también hincapié en buscar marcas en las que se oferten puestos de trabajo en los que se trate de igual forma, con independencia de su género, raza o condición sexual, y que además apoyen las comunidades locales en las que desarrollan dicha producción. Este factor pasa, una vez más, por ser una prioridad del individuo que busca en último lugar sentirse bien consigo mismo y con sus decisiones, no obstante, estas también influyen en otras personas de forma positiva, lo cual es evidentemente bueno.

Vistas las conclusiones que han extraído de estos dos trabajos, creo que son un buen punto de partida a la hora de confeccionar una encuesta que enviar al público con el fin de estudiar hasta que punto estas afirmaciones se cumplen con la población que pasaremos a estudiar fruto de nuestra encuesta.

No obstante, antes de pasar a analizar los resultados de nuestra encuesta, vamos a pasar a estudiar el perfil de consumidor teórico de prendas sostenibles, para valorar desde un marco conceptual este tipo de comprador antes de ver observar las conclusiones que arroja nuestra encuesta.

Desde un punto de vista teórico, podemos afirmar que no existe un tipo homogéneo de consumidor responsable; cada individuo entiende este concepto de una forma, y decide aplicarlo en consecuencia en su día a día, no obstante, podemos distinguir dos tipos de consumidor responsable, por un lado aquel comprador que únicamente se preocupa por adquirir prendas que cumplan con sus criterios de sostenibilidad; por otro lado, están aquellos que , más allá de buscar un producto fabricado mediante un proceso sostenible, se preocupan también de como desecharlo, o como utilizarlo de forma respetuosa con el medio ambiente.

Como bien explican estas dos autoras, algunas de las cuestiones más importantes respecto del comportamiento del consumidor incluyen velar por la durabilidad del producto a fin de reducir el gasto de materiales, el negarse a adquirir productos que no casan con actitudes solidarias con el medio ambiente, y, por supuesto, comprar a fin de reutilizar los productos y llevar a cabo un proceso de reciclaje adecuado una vez termina el ciclo de uso del producto.

En lo que concierne al perfil típico del consumidor sostenible, se caracteriza por ser un ciudadano joven, con un nivel educativo alto, y por tanto con mayores razones para actuar responsablemente con el medio ambiente; por otro lado, hemos de mencionar un perfil de mayor edad, el cual está más relacionado con llevar a cabo actos como el reciclaje, más que consumir este tipo de prendas. Además, aquellos con nivel de renta superior son, por lo general, más propensos a adquirir este tipo de productos, ya que estos tienen un precio muy elevado por lo general.

En referencia a cuestiones como el estilo de vida o los valores del individuo, aquellos como solidaridad o el respeto a los demás juegan un papel importante dentro del perfil del consumidor; por otro lado, en cuanto al estilo de vida, la presunción inicial es la de imaginar a una persona que más allá de preocuparse por consumir productos sostenibles, también se involucren en otros movimientos activistas, como pueden ser ONG's, movimientos feministas, u otras manifestaciones. Algunas de las cuestiones que definen a un consumidor responsable con el medio ambiente son la selectividad a la hora de elegir

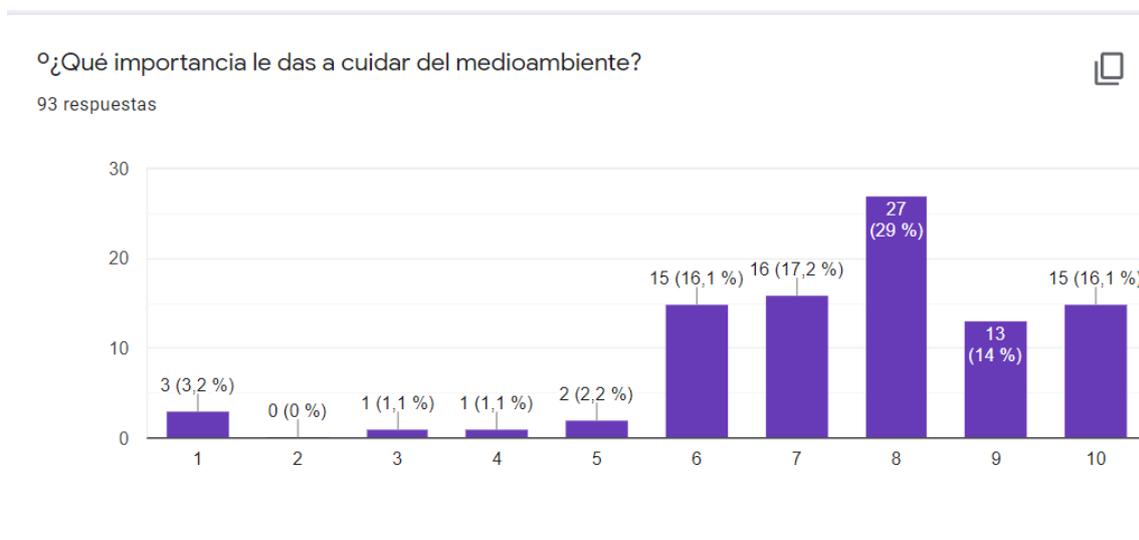
que productos adquirir, informándose exhaustivamente del proceso de fabricación de los bienes, además cuestionan las consecuencias que tiene comprar este producto, evitan comprar bienes que saben que no van a poder utilizar mas de una vez (usar y tirar). En definitiva, muestran un nivel de concienciación que va mucho más allá del mero consumo de estos productos.

De este modo, podemos concluir diciendo que el perfil de consumidor de marcas sostenibles es aquel con un alto nivel económico, concienciado con el medio ambiente no solo a la hora de vestir, si no en sus costumbres del día a día.

Análisis datos obtenidos en la encuesta

Una vez desarrollado el perfil teórico del consumidor medio, pasamos a ver si se acerca a la realidad plasmada en una encuesta llevada a cabo en un ambiente universitario como es el de los alumnos de ICADE, comprendiendo una edad aproximada de entre los 18 y los 23 años, y un nivel económico medianamente alto.

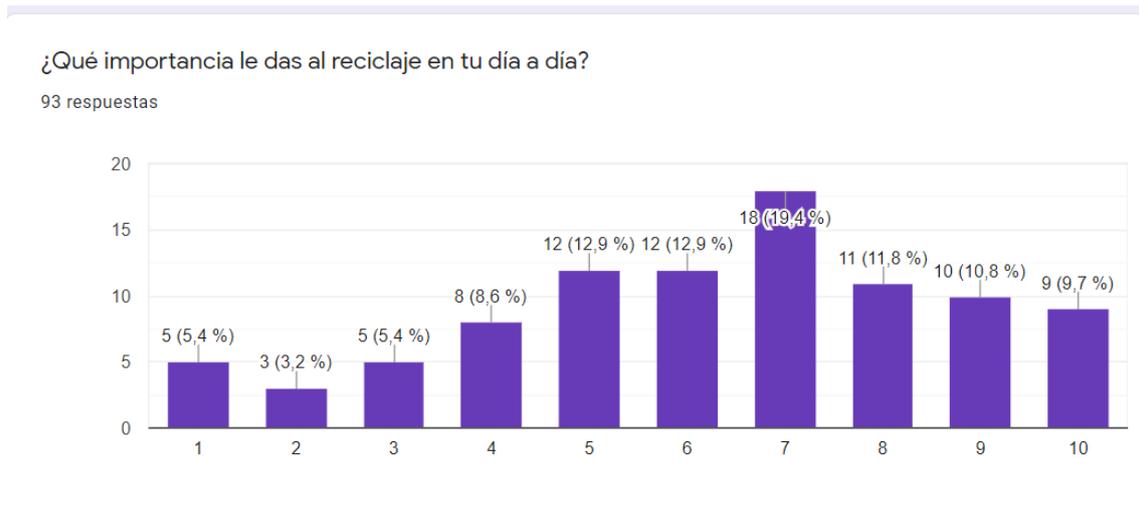
Ilustración 25: Primera pregunta encuesta



Fuente: Encuestas Google (elaboración propia)

La primera pregunta de nuestra encuesta arroja la relevancia que le dan los encuestados al cuidado del medio ambiente, mostrándose clara la posición de la gran mayoría, quienes aseguran que, efectivamente, creen que esta es una cuestión importante, pues más de un 90% de los encuestados le da una calificación de 5 o más, lo que podría traducirse en que de una forma u otra toman parte en mejorar el medio ambiente, o al menos muestran algo de preocupación por ello.

Ilustración 26: Segunda pregunta encuesta



Fuente: Encuestas Google (elaboración propia)

La segunda cuestión por considerar en nuestra encuesta está relacionada con el reciclaje, el cual supone una acción de compromiso bastante seria, y creo que a priori es un buen indicador de la preocupación del consumidor con el medio ambiente. Aquí vemos como al enfocar la cuestión de la sostenibilidad de una forma más concreta los individuos de la muestra, estos se muestran menos preocupados, ya que el nivel de reciclaje mostrado no es tan alto como los niveles recogidos en la anterior pregunta, no obstante, los resultados son muy positivos, pues en torno a un 75% de los encuestados muestra una preocupación de 5 en adelante, en otras palabras, en mayor o menor medida toman conciencia de la importancia de reciclar, e implícitamente se entiende que lo aplican en su día a día, de modo que podríamos considerar este dato como una afirmación al análisis realizado en el estudio previamente estudiado; a pesar de esto, creo que hemos de analizar cada una de las preguntas de la encuesta desde un punto de vista global, de lo contrario, no encontraremos sentido a muchas de estas si no las analizamos en conjunto.

Ilustración 27: Tercera pregunta encuesta

¿Cuántas veces a la semana utilizas el transporte público?

93 respuestas



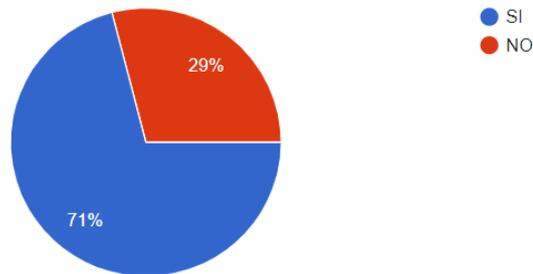
Fuente: Encuestas Google (elaboración propia)

Tras analizar los resultados de las dos primeras preguntas, creo que los resultados de esta se hacen aún más llamativos que lo que ya son de por sí, pues según arrojan los datos, en torno al 45% de los encuestados no utiliza el transporte público ni una sola vez por semana, y otro 20% 1 o 2 veces. Vemos así como, pese a que prácticamente todos los encuestados habían declarado estar comprometidos con el medio ambiente, apenas un 17% lo utiliza todos los días, mientras que alrededor de un 12% durante la semana; esta pregunta, más allá de arrojar conclusiones llamativas como el poco uso que dan al transporte público las personas de un entorno universitario, esclarecen la diferencia de criterios que hay entre el perfil teórico del consumidor que hemos estudiado, y la realidad de este; no obstante, como he apuntado antes, los datos se entienden mejor si los analizamos como conjunto una vez pasemos por todas las preguntas.

Ilustración 28: Cuarta pregunta encuesta

¿Alguna vez has comprado ropa u otros accesorios de vestir de una marca sostenible?

93 respuestas



Fuente: Encuestas Google (elaboración propia)

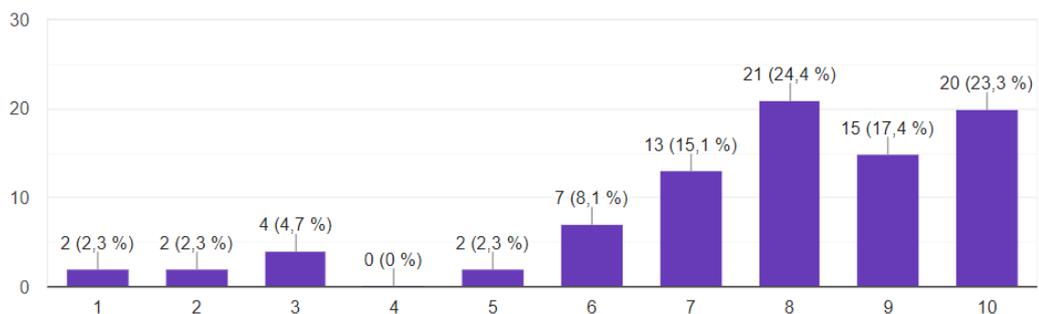
Según vamos analizando las preguntas una a una, vemos como cada vez cogen más sentido entre sí, y poco a poco dibujan un consumidor concreto que intentamos definir y comprar con nuestro consumidor tipo previamente definido.

Así, vemos como más de un 70% de los encuestados han consumido alguna vez productos de una marca de ropa sostenible, si bien es cierto que esto no implica necesariamente que sean consumidores asiduos, ni que estén al 100% comprometidos con el medio ambiente, no obstante, sí que es cierto que es una premisa dentro de este tipo de consumidores.

Ilustración 29: Quinta pregunta encuesta

¿Qué importancia le diste al diseño del producto y que estuviese a la moda?

86 respuestas



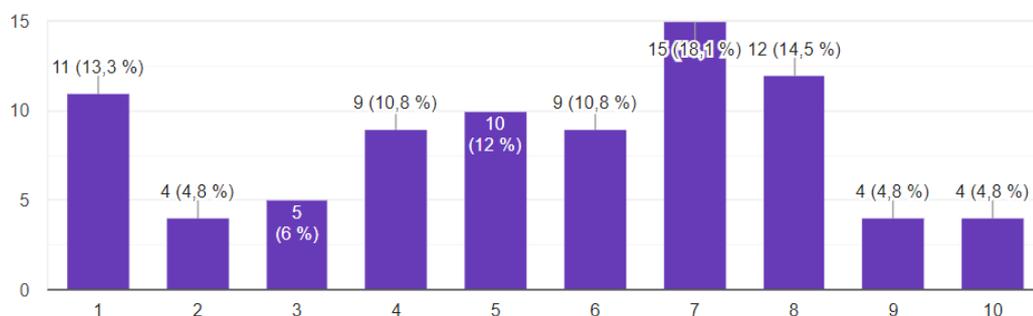
Fuente: Encuestas Google (elaboración propia)

Podemos ver en la siguiente pregunta como poco a poco se va centrando el perfil del consumidor en una persona que parece decantarse por prendas que estén a la moda, que le resulten atractivas, y que considere que le queda bien, más que preocuparse por el modo de fabricación de esta o sus componentes textiles. Vemos como prácticamente la totalidad de las personas preguntadas le dan una importancia al diseño de un 5 o más, lo cual, me parece más que razonable, pues tenemos una concepción de moda que promueve este pensamiento, no obstante, se ve que los encuestados expresan esta importancia en forma de altas puntuaciones, intuyendo que esta es una razón de peso para ellos a la hora de comprar una prenda.

Ilustración 30: Sexta pregunta encuesta

En caso afirmativo, ¿qué importancia le diste a que fuese una prenda hecha con materiales sostenibles?

83 respuestas



Fuente: Encuestas Google (elaboración propia)

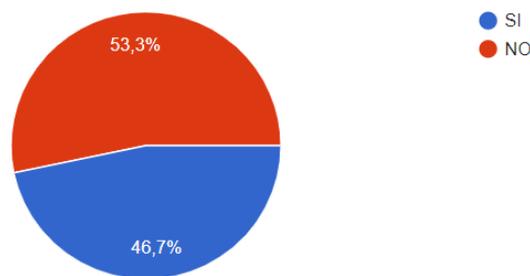
Tras observar los resultados de la pregunta anterior, pasamos a considerar la perspectiva del consumidor consultando sobre su preferencia hacia los productos fabricados con material sostenible, tras lo cual vemos que esta no es una cuestión de vital importancia para los consumidores. Como podemos ver en la imagen, la mayoría de encuestados los englobamos entre el 4 y el 8, lo que me hace suponer que, más allá del diseño de las

prendas, el consumidor no tiene especial preocupación por comprar un producto respetuoso por el medio ambiente, si no que más bien busca algo que le guste y le haga sentir bien. Me es muy llamativo ver como en torno a un 25% de los encuestados que han contestado a la pregunta muestran importancia nula o escasa sobre la fabricación de la ropa, lo que me hace extraer dos conclusiones: por un lado, que algunos consumidores ven con buenos ojos la fabricación sostenible, pero tampoco lo consideran imprescindible; por otro, que hay algunos que directamente no se preocupan en absoluto por la fabricación y se ciñen únicamente al diseño del producto.

Ilustración 31: Séptima pregunta encuesta

¿Estarías dispuesto a pagar un mayor precio por un producto(un máximo de un 20% más del precio) producido de forma sostenible frente a un producto que no?

92 respuestas



Fuente: Encuestas Google (elaboración propia)

Por último, la última pregunta de la encuesta enuncia la posibilidad de pagar un precio algo más elevado por un producto sostenible. La respuesta a esta cuestión arroja un resultado muy llamativo; sin bien es cierta que hay prácticamente paridad entre resultados, hay algo más de gente que no estaría dispuesta a pagar más dinero por una prenda sostenible, lo cual nos da, desde mi punto de vista, las claves necesarias para terminar de entender el comportamiento del consumidor de ropa sostenible en España, y así poder establecer una comparativa final entre nuestro perfil teórico y el comportamiento real.

Conclusiones sobre las preferencias de los consumidores

Tras observar y leer distintos estudios, tanto a nivel nacional como extranjero, y una vez extraídas las características básicas del consumidor medio de productos sostenibles, llegamos a la conclusión de que este era un individuo joven (nuestra generación sería más que representativa), con un nivel económico medio-alto, un gran afán por conocer y entender los procesos de fabricación y producción de estos productos sostenibles, y, en definitiva, por llevar a cabo una acción que va más allá de la moda, preocupándose por llevar un estilo de vida sostenible en la alimentación, el transporte diario, o el reciclaje, el cual, dicho de paso, es un hábito más común entre generaciones más maduras, y con frecuencia inculcado de padres a hijos.

En lo que concierne a las conclusiones extraídas de nuestra encuesta, podemos considerar las siguientes afirmaciones: en primer lugar, hemos intentado estudiar el perfil del consumidor desde una perspectiva global, de modo que hemos intentado descifrar las distintas costumbres sostenibles del individuo, y creo que resultan muy dispares unas de otras; por un lado, afirman en su gran mayoría estar concienciados con el medio ambiente, como también se demuestra en el perfil teórico estudiado, no obstante, muchos de estos no muestran demasiada preocupación por el reciclaje, el cual podríamos considerar uno de los hábitos más comunes y asequibles para cualquiera en términos de sostenibilidad. Es aún más llamativo el dato del transporte público: en torno al 50% de los encuestados dice no utilizarlo nunca, y, de igual forma que el reciclaje, creo que el uso de este es un signo claro de preocupación por el medio ambiente, y resulta medianamente fácil de usar. Entiendo que, por cuestiones de logística diaria mucha gente opte por otros medios de transporte distintos, no obstante, este no se utiliza en absoluto y pienso que es síntoma de indiferencia por su parte.

En referencia al tema de la moda, son una gran mayoría los que poseen algún tipo de prenda sostenible, no obstante, creo que resulta más que evidente, a la vista de los resultados, que la verdadera razón que mueve a los consumidores es la moda, si ven que además su adquisición supone una buena aportación para el ecosistema, no dudan en comprarla y de hecho se sienten bien por ello, pero no es esta la razón principal de su compra.

Como conclusión, recalcar el hecho de que, a diferencia de lo planteado teóricamente, nuestro consumidor tiene pretensiones puramente estéticas, y busca un producto vistoso, de marca reconocida, por el que no tiene problema en pagar algo más de dinero, no

obstante, si que siente cierta empatía por el movimiento sostenible y se ve cómodo uniéndose a una causa como esta, siempre y cuando esto no suponga un incremento en el precio de los productos desorbitado. Rechazamos así la imagen de consumidor muy comprometido con el medio ambiente y preocupado por buscar cualquier tipo de información que desvele el proceso de producción de la marca y la veracidad sobre sus palabras al afirmar que llevan un proceso 100% sostenible.

Análisis financiero de la compañía

Una vez hemos visto la compañía desde distintas perspectivas, creo que la mejor forma de finalizar el trabajo sería mediante un análisis desde el punto de vista financiero, que, desde un punto de vista personal, considero como el más atractivo de todos. Para ello, considero esencial hacer este análisis desde un punto de vista analítico, enfocado en el sector en que opera la compañía, y estudiando sobre todo la capacidad de viabilidad de un negocio sostenible y con unas perspectivas de crecimiento muy prometedoras de cara a los próximos años.

Ilustración 32: Balance situación

	2019	2016	2015	2014
Balance				
Total assets	17.194,00 EUR	4.230,00 EUR	4.134,00 EUR	3.527,00 EUR
Fixed assets	3.234,00 EUR	991,00 EUR	1.006,00 EUR	1.071,00 EUR
Current assets	13.960,00 EUR	3.239,00 EUR	3.128,00 EUR	2.456,00 EUR
Stock	5.908,00 EUR	1.826,00 EUR	1.772,00 EUR	1.337,00 EUR
Debtors	4.203,00 EUR	1.142,00 EUR	1.140,00 EUR	776,00 EUR
Other Current Assets	3.850,00 EUR	272,00 EUR	215,00 EUR	343,00 EUR
Cash	3.071,00 EUR	247,00 EUR	136,00 EUR	270,00 EUR
Shareholder funds	4.685,00 EUR	1.304,00 EUR	-	-172,00 EUR
Non-current liabilities	8.593,00 EUR	1.303,00 EUR	1.663,00 EUR	3.040,00 EUR
Long Term Debts	8.593,00 EUR	1.303,00 EUR	4.500,00 EUR	3.040,00 EUR
Other Non Current Liabilities	N/A	N/A	N/A	N/A
Provisions	N/A	N/A	N/A	N/A
Current liabilities	3.916,00 EUR	1.623,00 EUR	1.296,00 EUR	658,00 EUR
Loans	1.353,00 EUR	825,00 EUR	766,00 EUR	528,00 EUR
Creditors	1.312,00 EUR	414,00 EUR	238,00 EUR	104,00 EUR
Other Current Liabilities	1.251,00 EUR	383,00 EUR	292,00 EUR	26,00 EUR

Fuente: Base de datos Orbis

El primer estado financiero que voy a analizar es el balance de situación de la empresa, que es un estado que refleja los activos, pasivos y el patrimonio neto que contiene una empresa en un momento determinado, a través del cual podemos ver la cantidad y la forma en que se ha destinado el dinero de nuestra compañía. Este es un documento muy valioso para posibles inversores, quienes pueden ver rápidamente la situación de la empresa, con especial énfasis a la deuda, la cual da una noción muchas veces de la capacidad de solvencia que tiene una compañía, y da la posibilidad de intuir el riesgo que puede suponer una inversión teniendo en cuenta el tipo de deuda y, por supuesto, la cuantía.

Lo primero que podemos ver es la variación de activos totales desde el 2014 al año 2019, haciendo especial énfasis en el cambio que se ha experimentado desde el año 2018 al 2019, en el cual se ha producido un aumento de aproximadamente 13 millones de euros en activos. Vemos que, tanto inventarios como cuenta de deudores a cobrar, han aumentado increíblemente, lo que seguramente denota un gran aumento de ventas del año 2018 a 2019 y en consecuencia la compañía reacciona, por un lado, dando crédito a sus clientes, quienes intuyo que habrán comprado los productos en cantidades mayores, y por otro el inventario, a fin de aprovisionarse en mayor medida para poder así gozar de una mayor oferta a la que dar salida. Vemos que esta no es una presunción aleatoria, pues vemos que la cuenta de caja también ha aumentado en casi 3 millones de euros de un año para otro, lo que confirma que, con total seguridad, Ecoalf ha experimentado un crecimiento brutal de un año para otro.

Una vez visto los activos, podemos identificar varios detalles en el pasivo dignos de comentar. En primer lugar y más importante, vemos que, del 2018 al 2019 el capital social aumenta en unos 3 millones de euros, razón que achaco a la entrada del grupo luxemburgués, The Manor Group, en la administración y propiedad de la compañía. De esta forma, como hemos podido averiguar en noticias de prensa, el grupo adquirió en torno a un 70% de la propiedad de Ecoalf aquel año. Además, vemos que se firma una deuda a largo plazo de una cuantía cercana a los 7 millones de euros, lo que sumado al millón previo que tenía la compañía anteriormente, aumenta el total del pasivo vertiginosamente. Además, hemos de tener en cuenta un aumento en deuda a corto plazo que aumentó en 500.000 euros de 2018 a 2019. La cuenta de “creditors” en este caso no es considerada como deuda como tal, ya que es un crédito otorgado por los proveedores de material, y forma parte del working capital, el cual, en cierto modo, podríamos decir

que se financia a sí mismo. Una vez visto este apartado del balance, creo que mucha parte de esta deuda se ha destinado tanto para la compra de inventario de la compañía como para aumentar la caja de esta, y, pese a que el crecimiento de la compañía de un año para otro en aumento de ventas no haya sido tan pronunciado como el augurado antes, creo que este se ha producido de igual forma, y, como creo que es lógico, al haberse producido una gran entrada de capital en la compañía el efecto lógico será que, en un plazo medio-largo en el futuro esta crezca, siempre y cuando se realice una gestión responsable de la compañía. Creo que la gestión que se ha dado en la compañía en los últimos años es buena, y lo avala este mismo estado financiero que hemos analizado, pues, de 2017 a 2018 se consiguió reducir gran parte de deuda a largo plazo, y pasar además durante esos años a aumentar la caja.

Ilustración 33: Cuenta de pérdidas y ganancias

Profit & Loss				
Revenues	14.641,00 EUR	4.143,00 EUR	3.663,00 EUR	2.683,00 EUR
Costs Of Good Sold	N/A	N/A	N/A	N/A
Material Costs	10.551,00 EUR	2.817,00 EUR	2.875,00 EUR	2.014,00 EUR
Gross Margin	N/A	N/A	669,00 EUR	277,00 EUR
Other Operating Expenses	N/A	N/A	-	-
			1.027,00 EUR	1.048,00 EUR
Personnel Expenses	2.914,00 EUR	560,00 EUR	544,00 EUR	421,00 EUR
EBITDA	4.387,00 EUR	-899,00 EUR	-	-780,00 EUR
			1.114,00 EUR	
Depreciation	182,00 EUR	49,00 EUR	105,00 EUR	66,00 EUR
EBIT	4.205,00 EUR	-948,00 EUR	-	-845,00 EUR
			1.220,00 EUR	
Financial Results	-612,00 EUR	-204,00 EUR	-271,00 EUR	-126,00 EUR
P&L before tax	3.593,00 EUR	-	-	-971,00 EUR
		1.152,00 EUR	1.491,00 EUR	
Corporate Tax	1.006,00 EUR	N/A	243,00 EUR	-243,00 EUR
P&L after tax	2.586,00 EUR	-	-	-729,00 EUR
		1.152,00 EUR	1.491,00 EUR	
Extr. And Other Earnings	N/A	N/A	N/A	N/A
Net profit	2.586,00 EUR	-	-	-729,00 EUR
		1.152,00 EUR	1.491,00 EUR	

Fuente: base de datos Orbis

Una vez visto el balance de situación de la compañía junto con las presunciones que hemos sacado de este, vamos a pasar a analizar la cuenta de pérdidas y ganancias de los últimos años, incluyendo 2019, 2016 2015 y 2014. Por cuestiones ajenas a la búsqueda

que he llevado a cabo, no he podido extraer de la base de datos de la compañía los años 2017 y 2018, no obstante, creo que siguen siendo números muy valiosos los que tenemos actualmente y se podrán sacar ciertas conclusiones al respecto.

El primer dato a tener en cuenta es los revenues del año 2019, los cuales podemos ver como han crecido desde el año 2016 mas de un 250%, lo cual, teniendo en cuenta que esta empresa se dedica a comercializar ropa, es un gran dato, ya que nos muestra el crecimiento de la compañía a lo largo de estos últimos años. La progresión desde 2014 se ve que había sido muy lineal, hasta 2019, año en que se revolucionan las ventas. Enlazando un poco estos hechos con lo previamente observado en el balance de situación, podemos ver como efectivamente, tras la entrada de capital y adquisición de deuda, fruto de la entrada de *The Manor Group* en la compañía, se ha conseguido dar un paso adelante en la compañía, tanto en términos de crecimiento de ventas como de estructura de capital, y de capacidad administrativa. Vista la proyección que ha mostrado este dato en los últimos años, creo que no sería para nada descabellado señalar que esta compañía seguirá creciendo en ventas por los próximos años.

El siguiente estado que pasamos a considerar son los *Material Costs*, lo que viene a sustituir a los famosos “COGS”, pero con un significado similar. Vemos de igual firma, que de los años 2014 a 2016 estos se mantienen en cifras similares, creciendo en 2019 casi un 400% con respecto del último año que tenemos disponible. Este resultado arroja dos conclusiones claras que hemos de considerar: la primera, es que este número confirma nuestra hipótesis de que el crecimiento de ventas en los últimos años es real, y que efectivamente la entrada de un grupo capitalista en la compañía ha sido un factor positivo en el porvenir de la compañía. La segunda conclusión que arroja esta cifra, y que no considero tan positiva es la alta cifra que suponen los costes materiales en la compañía, lo que, si bien resulta lógico al tratarse de una compañía cuyo proceso de fabricación de materiales es caro y complejo, parece que este ha crecido en proporción más que el crecimiento proporcional de los *Revenues* estos últimos años. Esto es un problema para la compañía, pues el hecho de fabricar más productos, lejos de producir economías de escala, hace que incluso estas suban, mostrando así la complejidad que existe hoy en día de producir prendas sostenibles a niveles competitivos, que sin duda debe ser una de las razones por las cuales otras compañías del mundo textil no fabrican prendas con estas características. Por supuesto, es también necesario resaltar que el hecho de que estos gastos sean tan elevados resulta normal dentro del sector textil, y a que, a diferencia de

otros sectores en los que se ofertan servicios o productos sobre los que ejercen una mano de obra intensiva, este requiere de un gasto muy elevado, de modo que se acusa mucho a la hora de analizar sus resultados financieros.

El siguiente apartado que pasamos a observar son los gastos de personal de la compañía. Una vez más vemos la misma progresión en los primeros años de los que tenemos constancia, manteniéndose en números similares, hasta que en 2019 se cuatriplica el gasto en personal, lo que se traduce en un más que seguro aumento de empleados en la compañía. Esto seguramente se deba, una vez más, a la entrada de capitales, lo que posibilita la apertura de nuevas tiendas por todo el mundo, y la necesidad de contratar a más personal que se haga cargo de un mayor número de pedidos. Desgraciadamente, no contamos con los datos del 2020, no obstante, considero que sería muy interesante analizar el efecto de la pandemia desde varios ángulos, y muy especialmente desde el de personal.

Una vez analizados todos los gastos operativos, así como las ventas totales de los últimos años, pasamos a analizar el EBITDA, que es, en términos financieros, el valor más importante a tener en cuenta. La relevancia de este número es sencilla: al contrario que con las ventas, el EBITDA arroja el resultado de una compañía una vez se han deducido los gastos que suponen para la empresa estas ventas, incluyendo tanto la actividad del día a día achacada a estas, como el coste de producir el bien que se oferta, o de dar el servicio que ofrece la compañía. Por otro lado, el EBITDA es un número que suele resultar mucho más útil que los ingresos netos, ya que este último refleja un resultado una vez deducimos los costes que supone mantener la estructura de capital actual, mientras que el EBITDA no. De esta forma, concluyo confirmando que el EBITDA es un número que refleja la capacidad de producir caja que tiene una compañía abstrayendo cualquier valor que pueda influir negativamente en este propósito. Una vez explicado el porqué de la importancia que le damos al EBITDA, vemos como este entre los años 2014 a 2016 se situaba en cifras negativas, acusando unos altos costes de fabricación y unas ventas muy por debajo de lo necesario para poder ser económicamente viables. Independientemente del rendimiento en la empresa estos últimos años, es increíble ver como en tan solo 3 años (de 2016 a 2019) ha crecido el EBITDA hasta situarse en 4 millones de euros; creo sin duda que el crecimiento masivo en ventas ha posibilitado este ascenso, y, aunque en mi opinión el coste de materiales siga siendo muy elevado, finalmente con un gran aumento de ventas se ha conseguido acabar en ganancias.

El siguiente valor que pasamos a considerar es la depreciación, la cual es una anotación que se hace cuando se produce una pérdida de valor de un activo tangible como puede ser un edificio, maquinaria, o equipamiento (PP&E). Vemos que la depreciación de activos en el último año ronda la cifra de los 200.000 euros, lo cual me hace intuir que quizás la marca goce de cierta maquinaria a un precio elevado, o una fábrica cuyo valor se pierda rápidamente según transcurren los años, y sea trascendental de cara a la producción de las distintas prendas de la firma. Deducido este gasto de la cuenta de EBITDA, hayamos el EBIT, el cual es un indicador que también se utiliza con mucha frecuencia a la hora de llevar a cabo el análisis de compañías, ya que la amortización y depreciación son dos elementos que con frecuencia influyen en el rendimiento operativo de la compañía, de modo que es un dato casi tan interesante como el EBITDA. Como podemos ver en las cuentas de la compañía, este dato ha seguido una línea similar a la del EBITDA en lo que refiere a su crecimiento, y evidentemente a su proyección a futuro.

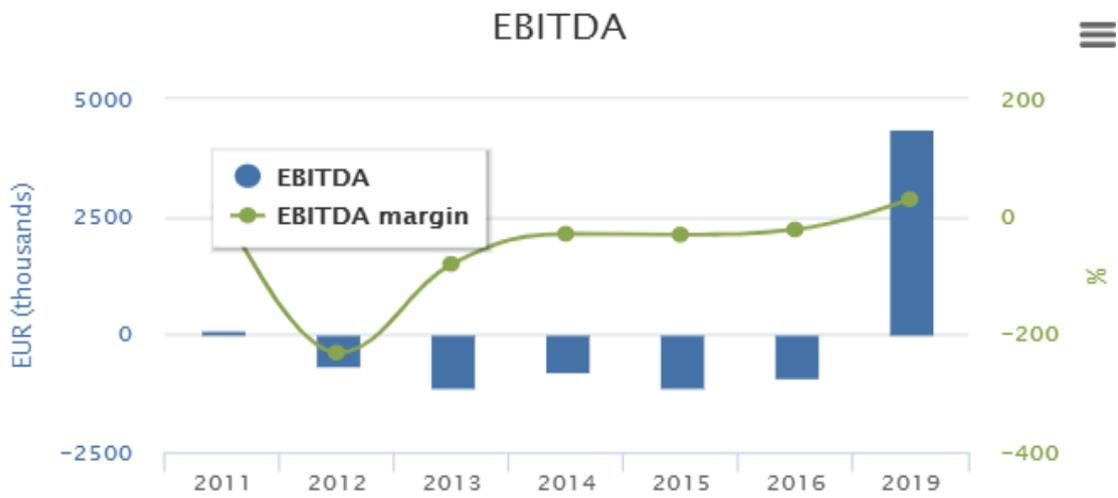
Así una vez observamos el resto de las variables influyentes antes de nuestro valor final, vemos como se han de deducir previamente los intereses provenientes del capital que nos han prestado, sin figurar gasto alguno en este sentido, así como los impuestos, los cuales también hemos de deducir. De esta forma obtenemos finalmente el beneficio neto, que es la cifra final del capital que tenemos disponible para la compañía, el cual va directo a la cuenta de “resultado de ejercicios anteriores” ubicada en el balance de situación. Vemos que, siguiendo la misma línea que el EBITDA, esta cifra ha aumentado considerablemente a lo largo de los años, arrojando un resultado en 2019 de 2,5 millones de euros, cifra que a mi juicio es realmente buena, ya que es una cantidad muy elevada para una empresa textil española al alza dedicada a ofrecer productos 100% sostenibles, pero aún más teniendo en cuenta la trayectoria anterior que llevaba la compañía, incurriendo en pérdidas severas durante los últimos años.

	2019	2016	2015	2014
Others				
Number of employees	73	18	15	11
Operating revenues growth	N/A	13.1 %	36.53 %	91.23 %
EBITDA growth	N/A	-19.3 %	42.82 %	-30.67 %
Working Capital	8.798,00 EUR	2.553,00 EUR	2.674,00 EUR	2.009,00 EUR
Effective tax rate (%)	28 %	N/A	-16.3 %	25.03 %
Enterprise Value	N/A	N/A	N/A	N/A

Como última indicación relativa a los datos financieros plasmados en la base de datos, podemos ver la progresión del “Working Capital” con su posterior significado, y es que, como podemos ver, este ha aumentado desde el 2016 a 2019 considerablemente, siguiendo una tendencia similar a la del resto de resultados financieros, ya que, como antes hemos visto en el balance de situación, en el 2019 aumentaron considerablemente las cuentas a cobrar y existencias, disparando esta cifra. La traducción lógica de esta cifra me lleva a una interpretación un tanto pesimista, y es que el hecho de que sea tan alto el Working Capital implica que, por un lado es cierto que en el corto plazo la compañía es económicamente solvente frente a las deudas a corto plazo que tiene pendientes, no obstante esta cifra es elevadísima, y no deja de ser capital que, pudiendo invertirse en otros ámbitos dentro de la compañía, se encuentra “bloqueado” en forma de materiales disponible para la venta. Dicho esto, hemos de considerar también que este “stock” ha de estar siempre disponible, a fin de poder satisfacer la demanda de todos los clientes.

Una vez visto el perfil financiero de la compañía desde un punto de vista algo superficial, pasamos a ver una serie de ratios y gráficos que considero que son de gran interés de cara a entender la compañía desde un punto de vista más global a lo largo de los años, siempre teniendo en cuenta que los años que hemos utilizado para llevar a cabo dicho análisis son de 2016 a 2019. Hay varios gráficos que considero particularmente interesantes; por un lado, los que nos muestran los distintos márgenes de beneficio de la compañía con respecto de sus propios beneficios; por otro, uno que proyecta la deuda a largo plazo, comparándola con el margen de deuda sobre EBITDA de cada año.

Ilustración 34: Progresión EBITDA con respecto al margen de EBITDA



Fuente: base de datos Orbis

Este primer gráfico recoge la evolución de EBITDA con respecto al margen de EBITDA habido en los últimos años; como se puede observar, el margen ha sido muy regular durante prácticamente todos los años, no obstante, el propio EBITDA ha ido creciendo muchísimo, lo que creo que resulta como un síntoma excelente.

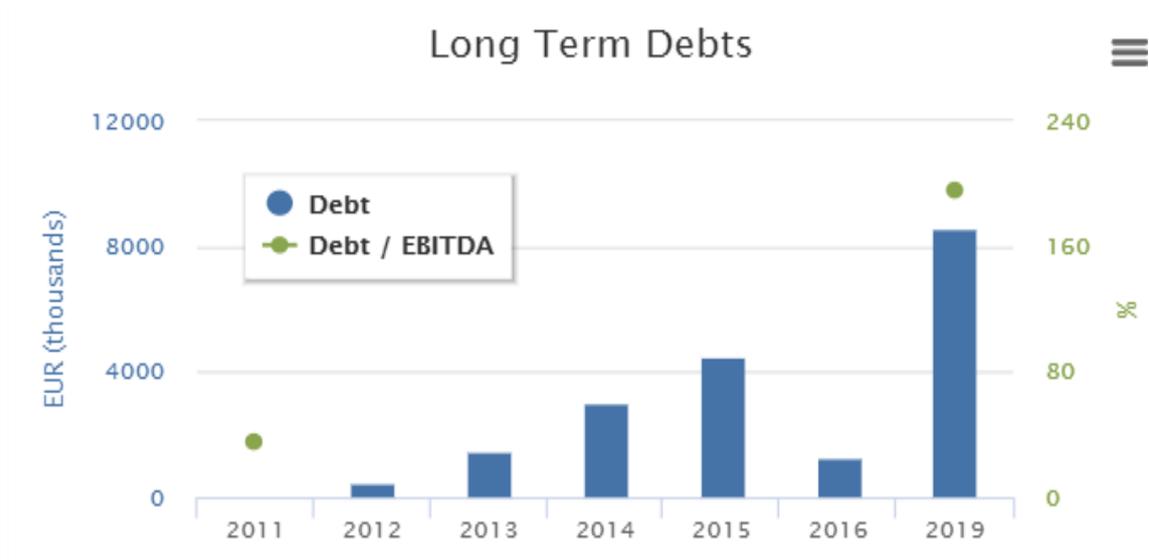
Ilustración 35: Progresión margen neto



Fuente: base de datos Orbis

Este segundo gráfico recoge el ingreso neto de la compañía comparándolo con el margen neto que esta ha tenido, arrojando unos resultados similares a los del gráfico anterior, pues vemos que el margen sobre el beneficio neto se mantiene más o menos constante a lo largo de los años, mientras que el beneficio en sí crece; este es un mero reflejo del gráfico anterior, pero creo que tampoco estaba de más comentarlo, a fí de tener una vista gráfica de los resultados.

Ilustración 36: Progresión deuda



Fuente: base de datos Orbis

En cuanto a un gráfico que proyecte la evolución de deuda de la compañía, aquí podemos ver el porcentaje de deuda con respecto del EBITDA de la compañía, y la cantidad de deuda a largo plazo de la compañía, mostrando, por un lado, que esta ha crecido enormemente en 2019, seguramente por la adjudicación de un préstamo. Además, se ve como la ratio deuda/EBITDA es de casi 2x, no obstante, viendo el rumbo que tomó la empresa ese último año, no lo consideraría un dato preocupante.

Resultado y conclusiones

Este trabajo ha supuesto sin duda, un proceso enriquecedor y complicado, pero que sin duda he disfrutado, pues me ha dado la posibilidad de estudiar una compañía desde todos los puntos de vista relevantes a fin de comprender mejor su modelo de negocio, su misión única en el mercado, y sobre todo su ambición por hacer las cosas de forma coherente con sus principios. A pesar de las dificultades que supone competir en un sector como el de la moda, y las trabas que aparecen a la hora de producir prendas con material reciclado, el fundador, Javier, se ha mantenido fiel a sus principios y ha luchado contra viento y marea hasta haber hecho de Ecoalf una empresa conocida y financieramente estable.

En primer lugar, hemos estudiado la cultura empresarial de la compañía, siendo este un punto que, a priori podría sonar mediocre, pero en el caso de esta marca ha sido interesante pues me ha hecho entender la importancia que supone establecer unos valores y una forma de trabajar en una marca, así como hacer que esta llegue a las personas y estas se sientan representadas en una firma y cuando la comprenden y se la pongan puedan expresar sus principios.

En el siguiente apartado hemos hecho un análisis amplio de la compañía, primero exterior, analizando el entorno en el que opera, para después hacer lo propio desde un punto de vista interno. Hemos visto como el sector de la moda tiene una competencia brutal, existiendo muchísimas marcas capaces de satisfacer las necesidades del consumidor desde puntos de vista distintos, y la aparición del Covid-19 no ha hecho más que complicar este mercado, de modo que estas marcas se han visto obligadas a adaptarse a los tiempos y desarrollar enormemente sus medios de venta electrónicos. La evolución de factores macroeconómicos, con el alza del euro o la bajada radical del PIB, han creado unas reglas de juego aún más complicadas, y la firma ha tenido que adaptarse a estas, como el lógico. En cuanto al análisis de competidores y proveedores, hemos estudiado estos primeros teniendo en cuenta la semejanza en cuanto a la moda y sostenibilidad, de forma que hemos elegido las empresas Zara y Toms a la hora de realizar esta comparativa; una por ofertar prendas con una apariencia estética similar a la de nuestra marca, y otra por tener un modelo de negocio similar, cimentado en la sostenibilidad y la solidaridad con el medio ambiente y las personas. En cuanto a los proveedores de material, he de señalar que ha sido un auténtico privilegio haber hecho este trabajo sobre Ecoalf, pues he descubierto la increíble y novedosa forma en que la marca recopila el plástico usado en el mar, y la doble labor que realizan, al premiar a humildes pescadores por recoger un plástico que contamina el mar, y que además entorpece sus labores de fondeo.

El análisis del consumidor ha sido el siguiente punto para analizar, y lo hemos hecho sirviéndonos de varios documentos de literatura académica que han servido para ahondar desde perspectivas distintas el perfil del comprador. Por un lado, dándole un toque internacional analizando estudios extranjeros, además, ahondaban las formas en que creían que se debía inculcar conocimiento sostenible, o que hábitos consideran más importantes los consumidores a la hora de fijarse en una marca o producto. Una vez establecido el perfil teórico del consumidor, hemos hecho una encuesta a dentro de un entorno como es el de la universidad, a fin de verificar que estas presunciones que

habíamos tomado fruto del estudio eran ciertas, llegando a la conclusión de que dista mucho un perfil del otro, ya que las prioridades del consumidor pasan más por vestir prendas a su gusto y que le sienten bien antes que buscar el plano meramente sostenible; además, la implicación que tienen acerca del medio ambiente es menor de la que previamente habíamos deducido.

En última instancia, hemos hecho un análisis financiero de la compañía, observando los distintos estados financieros, así como su evolución en los últimos años, para constatar el crecimiento de la empresa, sobre a todo a raíz de la entrada de capital de “*The Manor Group*”. Hemos hecho hincapié en analizar la evolución de deuda de la empresa, así como de sus ingresos, llegando a la conclusión de que le augura un gran futuro a esta compañía si sigue el camino que lleva actualmente.

Como conclusión final y opinión personal, creo que se ha podido demostrar la finalidad del trabajo, que no es otra que probar como un modelo de negocio con valores férreos y un modelo de negocio arriesgado y poco convencional puede llegar a ser exitoso, pues creo que al final del día el consumidor tiene anhelo de encontrar algo con lo que verse identificado, y en este caso concreto puede hacerlo vistiendo una marca cuyos valores coinciden con los valores personales.

Bibliografía

2020. *Análisis del impacto de la crisis del Covid-19*. Madrid.

2020. *Análisis del impacto de la crisis del Covid-19*. Madrid.

Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102–120.

Aldamiz-Echevarría y Vicente Molina, 2003

Ayuso, M. (28 de marzo de 2019). Patagonia y su secreto para retener más que nadie a casi todos sus trabajadores, La Información <https://www.lainformacion.com/management/los-secretos-de-una-marca-de-ropa-para-retener-mas-que-nadie-a-sus-trabajadores/6495859/>

Barría, C. (4 de febrero de 2021). “La caída del dólar recién está comenzando”: el impacto de la pandemia en la moneda más fuerte del mundo (y como afecta a América Latina), BBC News Mundo <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55835740>

Bearpark, L., & Melera San Román, M.P. (Junio 2014) Marketing con causa; el caso de Toms (Trabajo de Fin de Grado). Universidad Pontificia de Comillas, Madrid

De Angelis, C. (21 de diciembre de 2020). La economía española se empapa de Covid-19, Modaes <https://www.modaes.es/entorno/la-economia-espanola-se-empapa-de-covid-19.html>

Ecoalf. 2021. *Proyecto Upcycling the Oceans España*. [online] Available at: <https://ecoalf.com/es/p/upcycling-the-oceans-espana-16?_adin=02021864894>

Ecoalf. 2021. *Proyecto Upcycling the Oceans Tailandia*. [online] Available at: <https://ecoalf.com/es/p/upcycling-the-oceans-tailandia-17?_adin=02021864894>

Ecoalf. 2021. *upcycling-the-oceans-italy*. [online] Available at: <https://ecoalf.com/es/p/upcycling-the-oceans-italy--114?_adin=02021864894>

ExpokNews. (21 de septiembre de 2012). Caso de éxito de RSE: Toms, ExpokNews <https://www.expoknews.com/caso-de-exito-de-rse-toms/>
fashion products: Focus on sustainable knowledge sources and knowledge types, Journal of

Foro NESI de Nueva Economía e Innovación Social y OCU, 2019
Fundación Vivo Sano, 2017

Gasset Cortejarena, B. & Morales Mediano, J. (Abril 2020). Plan de Internacionalización de Ecoalf (Trabajo de fin de Grado). Universidad Pontificia de Comillas, Madrid.

Gispert, B. (2 de febrero de 2021). Nueva era comercial: el Brexit pone a prueba a las empresas españolas, La Vanguardia <https://www.lavanguardia.com/economia/20210202/6211246/brexit-espana-reino-unido-economia-empresas.html>

Global Fashion Marketing, 7:2, 103-119

HechoxNosotros. (23 de marzo de 2020). Best for the world: empresas que trabajan para limpiar la industria de la moda, Hecho por nosotros <https://www.hechoxnosotros.org/post/best-for-the-world-empresas-que-trabajan-para-limpiar-la-industria-de-la-moda>

Hyun Min Kong, Eunju Ko, Heeju Chae & Pekka Mattila (2016)

Juárez, C. (12 de septiembre de 2018). Ecoalf entra en Nous, la heredera del multimarca parisino Colette, Modaes <https://www.modaes.es/empresa/ecoalf-entra-en-nous-la-heredera-del-multimarca-parisino-colette.html>

Lean Sherpa (2020). El secreto del éxito de Zara y su modelo de negocio <https://leansherpa.es/zara-y-su-modelo-de-negocio/>

López, P. (21 de febrero de 2021). El fin del Imperio de Oxford Street: todas las claves para comprender la crisis de la moda inglesa. Tendencias <https://www.tendencias.com/noticias-de-la-industria/fin-imperio-oxford-street-todas-claves-para-comprender-tesis-moda-inglesa>

Louise Lundblad & Iain A. Davies: The values and motivations behind sustainable fashion consumption, 2015

Mañana, C. (23 de octubre de 2014). El visionario de la sostenibilidad. El País http://elpais.com/elpais/2014/10/21/eps/1413912227_325957.html

Martínez, J. (4 de septiembre de 2019). Las 7 claves tras el éxito de Uniqlo, Fashion United <https://fashionunited.mx/noticias/moda/las-7-claves-tras-el-exito-de-uniqlo/2019090427565>

Minetti, Ana Clara, 2002

Morate, M. (28 de Septiembre de 2018). Javier Goyeneche, el caballero verde de la moda, El País <https://elpais.com/gente/2020-09-27/javier-goyeneche-el-caballero-verde-de-la-moda.html>

Muñoz Vita, A. (24 de octubre de 2019). El modelo de Patagonia para ser una empresa más sostenible, Cinco Días https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/10/23/fortunas/1571849990_361199.html

Salinas, G. (septiembre de 2020). El impacto de la Covid-19 en el valor de las marcas de moda españolas, ESIC <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/el-impacto-de-la-covid19-en-el-valor-de-las-marcas-de-moda-espa%C3%B1olas>

Salobral, N. (23 de Septiembre de 2020). El virus y el euro presionan al BCE para tomar más medidas en diciembre, Cinco Días https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/09/22/mercados/1600790104_403080.html

Understanding fashion consumers' attitude and behavioral intention toward sustainable

