



FACULTAD DE EMPRESARIALES

LA MODA ÉTICA, ¿UTOPIA O REALIDAD?

Análisis de las cinco fuerzas de Porter del sector en
España

Paula Parés Sánchez

5º E-3 C

Tutor: Carlos Ballesteros García

Madrid
Junio 2018



LA MODA ÉTICA, ¿UTOPIA O REALIDAD?

Análisis del modelo de Porter en el sector en España

Paula
Parés
Sánchez

Índice

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	4
1. Propósito general de la investigación y contextualización del tema.	4
2. Objetivos	5
3. Justificación	5
3.1 Estado del arte.....	5
3.2 Motivación social.....	10
3.3 Motivación personal.....	11
4. Metodología.....	11
5. Estructura.....	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	15
1. El modelo de las cinco fuerzas de Porter	15
2. La moda ética.....	17
2.1 La moda ética frente a la “fast-fashion”	17
2.2 La economía circular como marco para su desarrollo	18
CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL MODELO DE PORTER A LA MODA ÉTICA	23
1. Análisis de las cinco fuerzas en la moda ética	23
1.1 Poder de negociación de los proveedores.....	23
1.2 Poder de negociación de los clientes.....	27
1.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes	33
1.4 Amenaza de productos sustitutos	35
1.5 Rivalidad entre competidores	38
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	42
1. Conclusiones.....	42
2. Recomendaciones	46
3. Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	47
BIBLIOGRAFÍA.....	49

Índice de figuras

Figura 1: Ingresos de la industria textil global. Proyección 2025	7
Figura 2: Incremento en la venta de prendas y declive en su utilización desde 2000..	8
Figura 3: Evolución de la facturación del comercio textil en España (en millones €).	8
Figura 4: Impacto medioambiental del textil. Proyecciones 2025	9
Figura 5: Cinco Fuerzas de Porter	16
Figura 6: La economía circular	20
Figura 7: El reciclaje en los grandes grupos	20
Figura 8: Proceso de producción de Refibra	21
Figura 9: Certificados de Refibra	22
Figura 10: El ejemplo de Lenzing	24
Figura 11: Resumen factores influyentes en el poder de los proveedores.....	27
Figura 12: Relación de proveedores listados en Slow Fashion Next	29
Figura 13: La catástrofe del Rana Plaza	30
Figura 14: Distintos certificados de la industria textil.....	32
Figura 15: Aplicación de Provenance.....	32
Figura 16: Resumen factores influyentes en el poder de los clientes.....	33
Figura 17: Tipos de barreras de entrada.....	34
Figura 18: Comparativa fabricación polos.....	36
Figura 19: El reciclaje textil en la moda ética.....	37
Figura 20: Camisa customizando	37
Figura 21: Customizando	37
Figura 22: La automatización de Adidas	40
Figura 23: Evolución tendencias de consumo en la industria textil	42
Figura 24: Global Fashion Agenda.....	43
Figura 25: Distintos tipos de consumidores y relación con practicas de moda ética .	44

Resumen:

La situación actual de la industria textil, con el florecimiento y desarrollo de la *fast-fashion* o moda pronta, ha suscitado en los últimos años un descontento social con estos modelos productivos, que sitúan en muchos casos el beneficio empresarial por encima del bienestar medioambiental y de los derechos humanos. Esta corriente de pensamiento y concienciación por lo sostenible y por la justicia social ha dado lugar a la aparición del concepto de “moda ética” que pone de relieve precisamente estos principios sociales.

A través de entrevistas con tres personas relacionadas con este sector, de revisión de literatura y de la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter a esta industria, se pretende en el presente trabajo analizar el atractivo de la misma y aventurar el futuro de este tipo de moda, que, mediante la adopción del sistema de economía circular se postula para algunos como una alternativa real a la moda tradicional, mientras que para otros es sólo una “moda pasajera”.

Palabras clave: moda ética, moda pronta, economía circular, sostenibilidad, justicia social

Abstract:

The current situation of the fashion industry, marked by the development of fast-fashion, has given way to the upraise in the past few years of a general disapproval of these production systems, which in many cases place economic profits above other important issues such as environmental health and preservation of human rights. This new way of thinking and social conscience towards sustainability and social justice has fostered the appearance and development of the concept of Slow fashion, which highlights the aforementioned principles.

Through the conduction of interviews with three different people related to this sector, literature review and the application of Porter’s five forces model, the present study attempts to analyse the attractiveness of the slow fashion industry and venture the future of this new type of fashion. By embracing circular economy systems, slow fashion is regarded by some as a true alternative to traditional fashion, while for others it is just a transitory trend.

Keywords: slow fashion, fast-fashion, circular economy, sustainability, human rights.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1. Propósito general de la investigación y contextualización del tema.

El propósito de este trabajo de investigación es analizar la viabilidad y el posible desarrollo de la moda ética en España. Este concepto de “moda ética”, que emergió hace ya algunos años, empieza ahora a calar y cobrar importancia en la sociedad debido a los importantes beneficios que podría reportar, no sólo en el presente y en sentido económico, sino también en el futuro y por cuestiones más trascendentales como la protección del planeta o la justicia social. A través de esta investigación se pretende determinar la rentabilidad de este sector que empieza a florecer, lo que a su vez será indicador del valor y la proyección de las empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector. Así podrá contestarse a la pregunta sobre el futuro, posible o no, de la moda sostenible.

La industria textil es quizá una de las más cambiantes. El consumismo, que ha sido en parte inducido por las propias empresas en la sociedad, propicia una demanda cada vez más variada, con modas nuevas y prendas distintas casi cada semana. El resultado: la aparición de la *fast-fashion*. Esta “moda rápida” tiene como característica principal la satisfacción de la avaricia social por el consumo de ropa, pretendiendo saciarla en el menor tiempo posible y alcanzando, a su vez, a la mayor cantidad de personas a través de la reducción de costes y precio (Karaosman et al, 2015). Para ello, se reducen los ciclos de diseño, producción y distribución, permitiendo que las prendas lleguen a su punto de venta en pocas semanas (Caro y Martínez de Albeniz, 2014).

Este incremento en la producción textil está teniendo sin embargo graves consecuencias de salud medioambiental al tiempo que ha favorecido cambios en los sistemas productivos (i.e deslocalización) que en algunos casos son socialmente reprobables. El veinte por ciento de los tóxicos que se vierten en el agua de nuestro planeta proceden de esta industria, existiendo alrededor de doscientas cincuenta mil fábricas, las cuales la mayoría se encuentra en Asia (XL Semanal, 2016).

En confrontación directa con el “pronto moda”, ha surgido en los últimos años la “moda ética”, que se postula como una nueva forma de hacer moda en la que priman valores como la sostenibilidad y la justicia social, que palpitan en cada una de las prendas fabricadas dentro de este innovador sistema. Algunas compañías, como Uniqlo, New Balance o H&M ya se han unido a través de pequeñas colecciones a esta moda ética (Shen, 2014). Sin embargo, aún queda por ver si estas nuevas prácticas se asientan realmente en los hábitos de

consumo de la sociedad y en los métodos de producción de las empresas, de forma que la moda ética no sea únicamente una “moda” pasajera, sino que se consolide realmente como una verdadera y duradera forma de hacer y consumir moda.

El presente trabajo de investigación pretende arrojar luz sobre esta incógnita. Se trata de un proyecto eminentemente exploratorio que intentará determinar la rentabilidad de la moda ética en España.

2. Objetivos

El objetivo general es analizar el atractivo de la implantación del modelo de la moda ética en España, para alcanzar conclusiones sobre su posible viabilidad y desarrollo en el país.

Para lograr este objetivo general, el estudio se focalizará en diferentes objetivos específicos de carácter descriptivo:

1. Identificar los competidores existentes en el mercado.
2. Analizar el poder de negociación de los proveedores en la industria.
3. Examinar las barreras de entrada y salida del mercado.
4. Evaluar el poder de negociación de los clientes en la industria.
5. Identificar los posibles productos sustitutos.

Lo que se pretende es por tanto realizar un estudio de carácter cualitativo sobre los diferentes agentes que intervienen en la industria textil, analizando cómo les afectaría (o les está afectando ya) la implantación de criterios de moda ética tanto individualmente, como en conjunto, desde un punto de vista eminentemente económico, dentro del país.

3. Justificación

3.1 Estado del arte

La situación actual de la industria textil, no sólo en España, si no a nivel global, es lo que ha propiciado, como ya se ha mencionado, la aparición de la moda ética. Por ello en este subapartado se analiza tanto este contexto, aportando algunas cifras que ayudan a comprender la necesidad de un cambio en la forma de hacer moda, como las aportaciones más recientes sobre qué es la moda ética.

La indudable importancia social del tema, justificada principalmente por las mejoras en las condiciones de vida y trabajo de miles de personas junto con el impacto positivo en el medio ambiente que supondría la implantación de

sistemas de moda ética, es una de mis motivaciones para realizar un estudio de estas características. Esta inquietud activa y responsable hacia la preservación del medio ambiente y la justicia social que entraña la moda ética ha suscitado previamente el interés de numerosos autores, que se han aventurado a investigar sobre distintos aspectos de la misma.

Una de las vertientes en las que más se ha indagado es en la de la sostenibilidad, llegando incluso a derivar el término hacia el de “moda sostenible” (Tinoco, Raez, Rosales, 2009). En 1987, la comisión mundial sobre el medio ambiente y desarrollo (CMMAD) definió el desarrollo sostenible como *“aquel que satisface las necesidades de la generación actual sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”*. A través de la moda sostenible se pretende integrar a los procesos textiles en este tipo de desarrollo que asegure un futuro cierto a generaciones venideras.

A pesar de lo novedoso del tema, ya existen, como se ha mencionado, numerosos estudios relacionados tanto con la sostenibilidad como con el comportamiento del consumidor en relación con el concepto de moda ética (Joergens, 2006). Sin embargo, poco se ha investigado acerca de la viabilidad de este tipo de producción, distribución y consumo en términos generales, por lo que es difícil alcanzar conclusiones sobre el futuro de la moda sostenible.

El interés de este trabajo radica precisamente en el intento por realizar una investigación sobre este tema desde este punto de vista más económico, que en pocas ocasiones ha sido llevado a cabo, sobre todo ajustando su foco a España. Tinoco, Raez y Rosales (2009) llevaron a cabo una investigación con objetivos similares a ésta en el Perú, llegando a la conclusión de que en dicho país hay interés por implementar un criterio de sostenibilidad, tanto en el sector público como privado, por lo que sería posible desarrollar el concepto de moda sostenible.

Este trabajo pretende ir un paso más allá, analizando cada uno de los factores de la industria que se verían afectados por la aplicación de criterios de moda ética, para determinar finalmente su rentabilidad y con ello, su viabilidad.

3.1.1 El sector de la moda en el mundo

La industria textil es, por otra parte, una de las más influyentes a nivel global. Con un valor de tres billones de dólares, supone un 3 por ciento del PIB mundial¹. En datos más representativos, si la industria fuese un país, sería el

¹ Cifras de 2015

séptimo más grande en función de su producto interior bruto. Para alcanzar estos números, que continuarán aumentando en los próximos años (figura 1) el sector ha tenido que hacer frente a altos costes, no sólo económicos, sino también sociales y medioambientales.

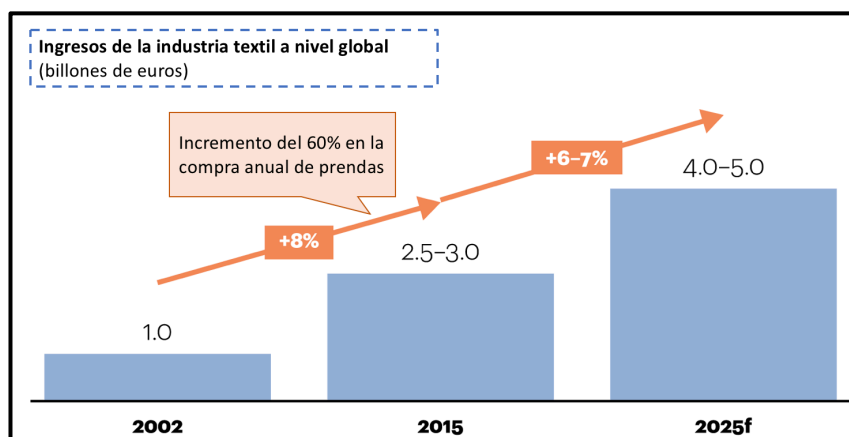


Figura 1: Ingresos de la industria textil global. Proyección 2025

Fuente: A.T. Kearney, 2015

La contaminación del agua, el abuso de insecticidas y pesticidas y la explotación laboral son sólo algunos de los factores que han contribuido a este rápido crecimiento y que seguirán en aumento a medida que la industria crezca. En el otro extremo de la cadena productiva se encuentran los consumidores, que si bien se han aprovechado de la fast-fashion, comienzan, como se ha dicho, a ser conscientes de su impacto negativo en el planeta (A.T. Kearney, 2015)

Además, los resultados de la industria a largo plazo también se ven comprometidos por estas malas prácticas. Es necesario un compromiso del sector para gestionar eficientemente los recursos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo de 200 mil millones de dólares de crecimiento de la industria en 2025² (BCG, 2017). Es importante alcanzar este compromiso ya que la presión regulatoria junto con la escasez de recursos podría conducir a una pérdida del 3% de beneficio en la industria de aquí a 2025 (Circular Systems, 2017).

Es necesario, además, reconsiderar el modelo actual de consumo de ropa, por el que existe en nuestros armarios una alta concentración de producto que escasamente se utiliza y que conduce a un mayor consumismo, lo que incrementa la producción de ropa y con ello de sus efectos nocivos. El número de veces que una persona utiliza una prenda de su armario ha ido decreciendo a lo largo de los años, reflejando los efectos de la mencionada fast-fashion en nuestros hábitos de consumo, como puede verse en la figura 2.

² Datos proporcionados por The Boston Consulting Group en *Global Fashion Agenda and the BCG*

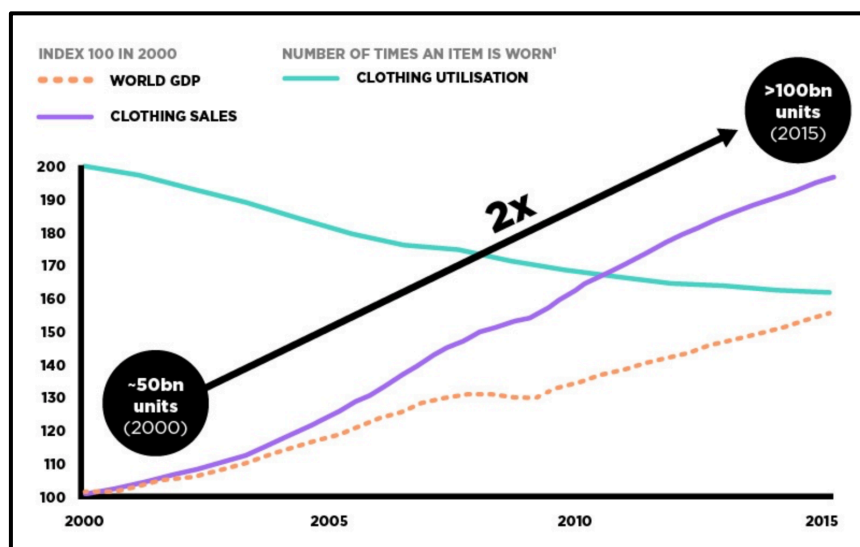


Figura 2: Incremento en la venta de prendas y declive en su utilización desde el 2000
Fuente: The Ellen MacArthur Foundation

3.1.2 El sector de la moda en España

En España, el informe Comercio Textil en Cifras elaborado por ACOTEX (Asociación del Comercio Textil) sitúa la facturación del sector en 18.012 millones de euros en 2016, lo que supone la mejor cifra desde el inicio de la crisis económica en 2008. La industria textil en nuestro país constituye por tanto aproximadamente el 1,6% del PIB nacional, empleando a 197.453 personas según el mismo informe.

El Instituto Nacional de Estadística (INE) sitúa el gasto medio por familia en prendas y calzado en 1.429€ durante el año 2016, un 3,4% más que el año anterior³. En la figura 3 se muestra la evolución de la facturación de la industria textil en España, desde 1997 hasta 2016.

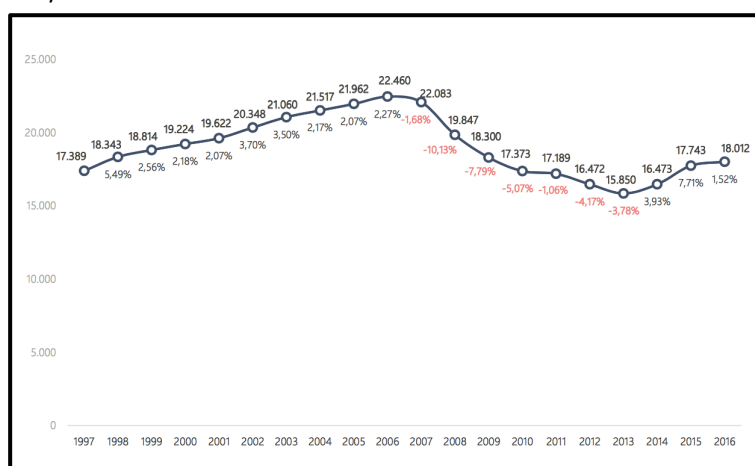


Figura 3: Evolución de la facturación del Comercio textil en España (en millones de euros)
Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2016

³ Datos obtenidos del Dossier del mes de enero de 2018 de la revista on-line especializada *moda.es*

3.1.3 La huella de la industria

En vista de estos datos, que ponen de manifiesto la relevancia del textil tanto a nivel global como nacional, es necesario plantearse la cuestión sobre el impacto que la producción de tal cantidad de prendas pueda tener sobre el planeta.

La producción de un kilo de tejido conlleva la emisión de 23 kilos de gases de efecto invernadero, mientras que lavar y secar un kilo de ropa a lo largo de toda su vida útil mediante métodos tradicionales (lavadoras y secadoras) da lugar a aproximadamente 11 kilos de este tipo de gases (McKinsey, 2016)

Por otro lado, para la producción de una camiseta de algodón de talla media, según el informe Huellas de agua de las naciones de la UNESCO, se utilizan 4.100 litros de agua. Además, el World Wildlife Forum (WWF) estima que un 2,4% de las tierras de cultivo del mundo están plantadas con algodón, las cuales consumen un 24% de las ventas mundiales de insecticidas y un 11% de los pesticidas (I-Ambiente, 2014).

Estos ejemplos ponen de manifiesto el elevado coste medioambiental que supone para el planeta la industrial textil. Se estima que este perjuicio irá en aumento a medida que los países en vías de desarrollo aumenten su demanda y consumo de ropa. El siguiente gráfico (figura 4), elaborado por McKinsey & Company con datos del banco mundial, representa el impacto ecológico que supondría un incremento de este consumo hasta niveles de referencia del consumo en los países occidentales:

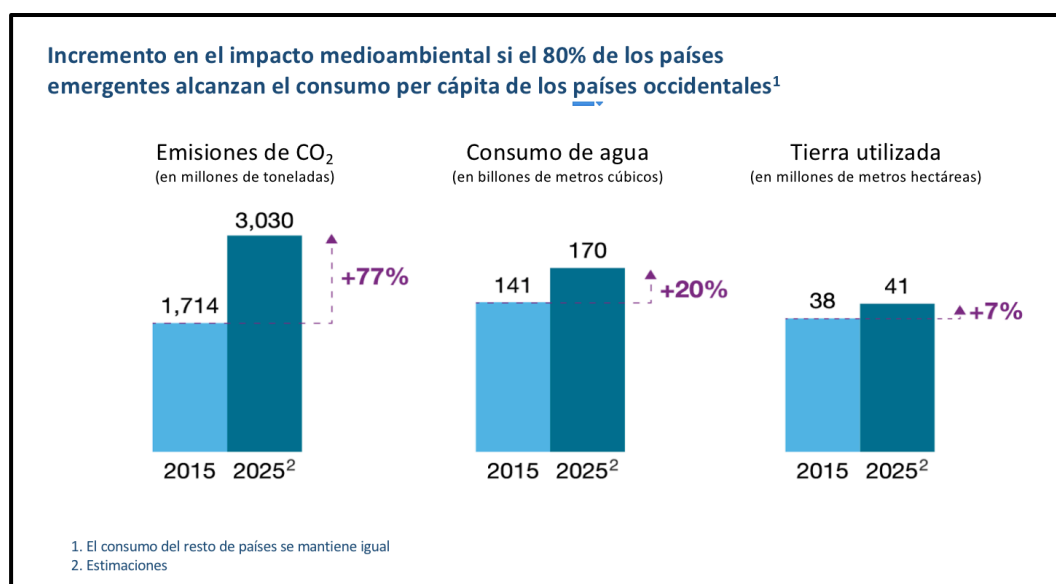


Figura 4: Impacto medioambiental del textil. Proyecciones 2025

Fuente: McKinsey & Co. 2016

La concienciación social del peligro que estos niveles de contaminación y consumo pueden suponer a largo plazo, es lo que efectivamente ha propiciado la aparición de la moda ética.

3.2 Motivación social

De lo expuesto con anterioridad, se infiere una vertiente social en el tema de la moda ética. El propio concepto surge como una reivindicación de la colectividad de las buenas prácticas, tanto ecológicas como laborales, en el ámbito de la moda frente al desarrollo y difusión de la *fast-fashion*. El reciclaje, unas condiciones laborales dignas para todos, la implantación de modelos de economía circular, la preservación del medio ambiente, etc., son sólo algunos de los valores que propugna este tipo de moda, y que la dotan de la relevancia social suficiente para interesar su estudio en estas páginas.

El “mundo mejor” al que aspira la moda ética puede y debe ser visto como una meta a alcanzar, que, si bien puede que no llegue nunca a ser del todo realizable, sirva por lo menos como eje impulsor de una mejoría generalizada en la fabricación, uso y eliminación -reutilización- de las prendas textiles. A su vez, el esfuerzo por encontrar en la moda otros rasgos a parte del diseño que sirvan como instrumento de expresión personal (i.e. sostenibilidad), hará de los ciudadanos y de la sociedad en su conjunto una menos egoísta, más equilibrada, justa y responsable.

La estrecha relación existente entre la moda ética y la economía circular, motivada por el funcionamiento sostenible de este sistema económico cuyos principios son adoptados en muchas cadenas de valor empleadas para fabricar moda ética, justifica también un breve análisis sobre dicha economía circular en este trabajo.

Por último, la Universidad Pontificia Comillas, foro en el que se lleva a cabo la elaboración de este trabajo, pone el acento no sólo en la formación académica de sus alumnos, sino en una educación integral, en la formación de la mente, pero también en la “*de voluntad, de sensibilidad humana, ética y estética*” (Universidad Pontificia Comillas, 2018). La Universidad tiene una serie de máximas (disponibles en su página web) entre las que se encuentran:

- ✓ “*Cultivamos la ciencia y la transmitimos*”
- ✓ “*Buscamos la plena realidad del hombre y del mundo*”
- ✓ “*Hay que ser persona*”
- ✓ “*Insistencia en el sentido crítico*”

En ella tienen por tanto cabida los valores de la moda ética, siendo este estudio de interés también para el colectivo universitario.

3.3 Motivación personal

La moda siempre ha sido de mi interés y es un tema al que he estado muy unida, puesto que mi familia se dedica a la industria textil. Desde hace algunos años, la sostenibilidad ha estado en la agenda de la empresa familiar, cuya actividad principal es el diseño y la fabricación de tejidos. Esta concienciación por lo social y el medio ambiente ha traspasado el papel, ocupando ahora tejidos *eco-friendly* una parte importante de la oferta de la empresa. La elaboración de este trabajo tiene especial interés para mí, ya que supone una oportunidad para involucrarme más de cerca en la empresa familiar y me permitirá analizar las posibilidades de éxito o fracaso a las que se enfrenta esta nueva línea de negocio.

4. Metodología

Para lograr cumplir con los objetivos del estudio, se ha optado por aplicar el modelo estratégico del análisis de las cinco fuerzas de Porter, elaborado por el ingeniero y profesor Micheal Porter en 1979. Las cinco fuerzas de Porter tienen una relación clara, directa y predecible con la rentabilidad de la industria. La potencia de la fuerza es directamente proporcional a la presión que se impone sobre los precios y los costes, y, por tanto, guarda una relación inversa con el atractivo de la industria para posibles competidores (Joan Magretta, 2014).

Asimismo, se ha realizado una revisión de diferentes artículos académicos relacionados con el tema, así como artículos de opinión, de revistas especializadas, y de otras fuentes, como conferencias, eventos en los que se trataron temas de moda sostenible y presentaciones realizadas en foros tanto nacionales como internacionales en conexión con esta materia.

Concretamente, las revistas especializadas que más se han utilizado para recabar información son *modaes.es*, el diario online líder en España relativo a la información económica sobre la moda; y *The Business of Fashion* también un diario online sobre este negocio a nivel global.

Por su parte, las conferencias y eventos a los que se ha asistido son “Nuevos yacimientos de empleo en el sector de la moda sostenible” organizada por la asociación Famylias, en la que se puso de relieve la importancia del sector textil y el espacio que puede tener en el mismo la moda sostenible y la economía social; y, por otra parte, se ha participado en el XV Encuentro Nacional del Fórum Familiar, organizado por el Instituto de la Empresa Familiar, en el que, entre otras cosas, se habló sobre moda sostenible.

Tanto a partir de la lectura de estos documentos como de la asistencia a los mencionados eventos, se han extraído datos y conocimientos relativos a la moda ética que han sido empleados para la elaboración de este trabajo.

Por último, el método de la entrevista personal se ha utilizado para recabar datos específicos y asentados en el día a día de la industria de la moda ética. La posibilidad de entablar conversación con tres personas vinculadas de forma directa con este mundo ha permitido realizar una aproximación auténtica y palpable a cómo se está efectivamente implantando la moda ética en la industria hoy en día, desde diferentes puntos de vista.

- Por un lado, se ha llevado a cabo el 24 de mayo de 2018, una entrevista a Gema Gómez, fundadora de Slow Fashion Spain, un *“grupo internacional de profesionales expertos en moda, sostenibilidad, emprendimiento y negocio, que ayuda a otros profesionales, estudiantes, empresas de moda y diseñadores a aumentar el valor e impacto positivo de sus negocios a través de la formación y la consultoría”* (Slowfashionnext, 2017). Esta “consultoría” de moda ética se rige por los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas y tiene como paradigma los retos propuestos en la *Fashion Global Agenda* así como el informe *“A new textiles economy”* elaborado por la Ellen MacArthur Foundation.
- Por otra parte, se ha realizado también una entrevista a Lola Casal, fundadora de Alolola, el 11 de abril de 2018. Se trata de una marca de ropa para mujer ecológica y sostenible de origen gallego y producción cien por cien española. Si con la primera entrevistada se pudo obtener una visión global sobre el mundo de la moda, a través de esta segunda entrevista ha sido posible conocer más de cerca la moda ética desde el punto de vista del *retail*, las dificultades para lanzar una marca de estas características y una opinión personal de un vendedor de este tipo de moda sobre el futuro de la misma.
- Por último, se ha realizado, el 18 de mayo de 2018, una entrevista en profundidad a Juan Parés presidente de Textil Santanderina, empresa líder del sector textil en España, que ya está implantando en su cadena de valor principios vinculados con la moda ética, de forma que han podido obtenerse conocimientos de primera mano de lo que está sucediendo a día de hoy en el sector desde el punto de vista del fabricante y del proveedor de materias tanto primas como semielaboradas como de producto terminado, así como opiniones fundadas sobre su futuro.

5. Estructura

El presente trabajo de investigación se organiza en cinco capítulos: introducción; metodología; marco teórico; aplicación del modelo de Porter; y conclusiones y recomendaciones.

El primer capítulo se compone de una breve descripción del tema y una contextualización de los orígenes y desarrollo inicial del mismo, así como una breve revisión de literatura sobre el concepto de moda ética y su origen, incluyendo la definición del propio concepto que será aplicada en este trabajo. Del mismo modo, se justifican los motivos para la realización del estudio.

En el capítulo de la metodología se expondrá el modelo de las cinco fuerzas de Porter, analizando la aportación de su aplicación al estudio y su utilidad. Además, se establecerá la relación de personas a las que se han realizado entrevistas, indicando brevemente su experiencia, su contexto y su vinculación con el mundo de la moda ética. Se hará también una mención a los recursos literarios empleados, concretando las revistas especializadas más utilizadas y los eventos a los que se ha asistido para recabar información sobre el tema.

El tercer capítulo, el marco teórico, constará de una revisión de literatura más extensa que versa sobre la situación actual de la moda y la industria textil, tanto a nivel global como nacional. Asimismo, se detallan las características del modelo de las cinco fuerzas de Porter, empleado para el análisis del sector y base para el desarrollo de este trabajo.

El capítulo de la aplicación del modelo de Porter es uno de los más relevantes y constituye el grueso del trabajo. En él, se partirá de las conclusiones obtenidas a través de la entrevista y del *focus group* así como de otra información obtenida a partir de fuentes secundarias (principalmente literatura) para analizar y evaluar cada una de las cinco fuerzas de Porter en el contexto de la moda ética en España. Estas cinco fuerzas son:

1. Poder de negociación de los clientes
2. Poder de negociación de los proveedores
3. Amenaza de nuevos competidores entrantes
4. Amenaza de productos sustitutos
5. Rivalidad entre los competidores

Por último, el capítulo *conclusiones y recomendaciones* constará de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del modelo, las conclusiones obtenidas acerca de la implantación de la moda sostenible en cada una de las fuerzas y sus efectos en el mercado, y una conclusión global, basada en estos

resultados, sobre la viabilidad de la moda ética en España. Además, se intentará dar recomendaciones a las empresas textiles interesadas en implantar principios éticos en sus cadenas de valor, basándose en las observaciones realizadas sobre la realidad del momento en relación con el tema, el posible devenir del mismo y los efectos observados en otras empresas que han empezado a emplearlos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

1. El modelo de las cinco fuerzas de Porter

El objetivo de este estudio es determinar la viabilidad y rentabilidad de la implantación de un sistema de moda ética en España. Hay dos aspectos cuyo estudio es de vital importancia para las empresas a la hora de determinar su estrategia para alcanzar el éxito, puesto que configuran el entorno empresarial.

Por un lado, es necesario el estudio del entorno macroeconómico (Porter, 1980). Las circunstancias políticas, sociales, económicas, tecnológicas, medioambientales y legales del área o radio de actuación e impacto de una empresa condicionan sin lugar a duda su actividad, su desarrollo y su devenir. El conocido análisis PESTEL es el más utilizado para estudiar estos factores macro.

A su vez, es necesario realizar un estudio pormenorizado de los agentes competidores que actúan en el medio, es decir, del sector en el cual está inserta la empresa y que está compuesto por el conjunto de empresas que realizan una misma actividad o prestan un servicio determinado. Comprender a los rivales y conocer el impacto que puedan tener en el negocio de uno mismo es tan necesario como conocer el entorno. Es en este aspecto donde interviene el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Micheal E. Porter, de la Universidad de Harvard, identificó cinco fuerzas clave que determinan el atractivo fundamental de una industria, o de un sector de la misma, en el largo plazo. La utilidad de este modelo en el presente estudio es, por tanto, clara. Analizar estas cinco fuerzas determinadas por Porter en el sector de la moda ética, dentro de la industria textil, debería proporcionar una idea aproximada de la viabilidad de la misma en el futuro.

El propio Porter dijo en 1982 que *“la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”*.

Estas cinco fuerzas son: (i) la rivalidad entre competidores; (ii) la amenaza de nuevos competidores entrantes; (iii) la amenaza de productos sustitutos; (iv) el poder de negociación de los proveedores y; (v) el poder de negociación de los clientes.

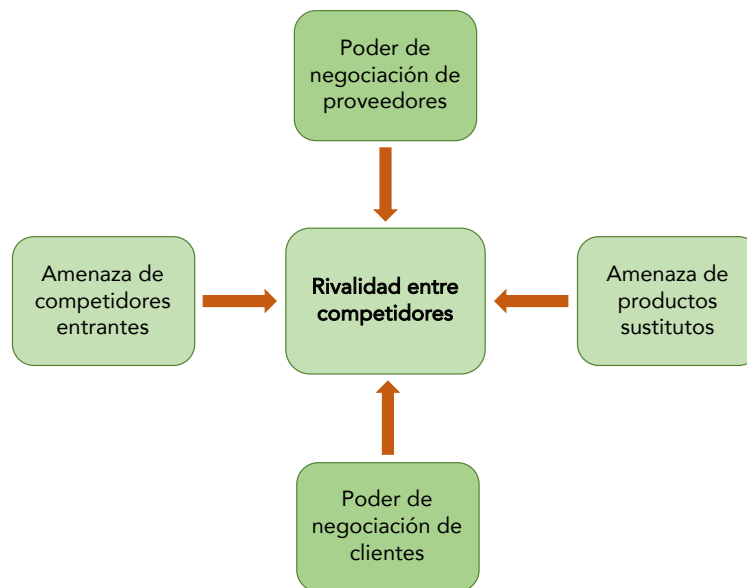


Figura 5: Cinco Fuerzas de Porter
Fuente: elaboración propia a partir de Porter (1980)

La figura 5 representa la interacción entre estas fuerzas. Las tres primeras, son consideradas como competencia horizontal, por el hecho de que actúan en el mismo nivel y de la misma forma en el mercado. Las dos últimas son consideradas competencia vertical, puesto que son fuerzas que actúan en diferentes niveles de la cadena de valor (Porter, 1980).

Como puede observarse, en este modelo intervienen los principales elementos del mercado (Baena, Sánchez y Montoya, 2003):

1. **Competidores:** aquella persona o empresa que ofrece el mismo producto o servicio y que opera en la misma industria u otra similar.
2. **Clientes:** conjunto de personas o entidades que adquieren productos o servicios.
3. **Potenciales competidores:** conjunto de empresas con la capacidad de competir con otras empresas de un determinado sector.
4. **Productos sustitutos:** productos que pueden ser utilizados por el consumidor en lugar de otros por ser percibidos por éste como comparables o similares, de forma que el tener más cantidad de estos productos disminuya el deseo de tener los otros.
5. **Proveedores:** conjunto de personas o empresas que proporcionan a las empresas de un sector determinado lo que necesitan para fabricar sus bienes o suministrar sus servicios.

Todos estos agentes, tanto individualmente como a través de su interacción, son una parte fundamental para el éxito o fracaso de una empresa en un sector determinado.

2. La moda ética

2.1 La moda ética frente a la “fast-fashion”

El pronto moda, introducido con anterioridad, innegablemente ha proporcionado muchos beneficios económicos para las grandes empresas de distribución (Tokatli, 2008). El grupo Inditex y H&M son sólo dos ejemplos (si bien de los más importantes) de alguna de estas compañías que han optado por ofrecer colecciones de moda basadas en la alta costura a un precio asequible, haciéndolas accesibles para todos (Joy et al, 2012).

Sin embargo, la *fast fashion* tiene importantes implicaciones negativas para el medio ambiente y la justicia social. La alta rotación de prendas, justificada por los rápidos cambios en la moda y la necesidad de los consumidores de hacerse con lo “último” inmediatamente, incrementa el volumen productivo (Joy et al, 2012). Al mismo tiempo, el éxito de este tipo de producción radica en ofrecer la moda “de alta costura” a precios asequibles, lo que requiere una reducción de costes en los procesos de producción de las empresas para que éstas puedan obtener beneficios. Los agentes productivos del sector han encontrado la forma de cumplir ambas demandas a través de la internacionalización de sus empresas, trasladando sus centros de producción a países con mano de obra barata, como China en un primer momento y Bangladesh o Turquía en la actualidad (Tokatli, 2008).

Esta rotación y servicio semanal a las tiendas de nuevas remesas incrementa el carácter “desechable” de la ropa (Fletcher 2008 en Joy et al, 2012). Es de conocimiento general que la industria textil es de las más contaminantes. Bray (2009) afirma citando a la Unión Europea y al Departamento de Medioambiente, Alimentación y Asuntos Rurales de Estados Unidos, que la industria tiene un alto impacto, suponiendo entre un 5 y un 10% de la huella medioambiental en la Unión Europea. Por ello, los cortos ciclos de vida a los que se somete la ropa son perjudiciales para la salud del planeta. Los costes medioambientales que supone la producción masificada de productos textiles son muy elevados e incluyen gasto de agua en el cultivo de fibras (especialmente el algodón) y su contaminación en los procesos de tintura y acabado; y polución atmosférica (Favier, 2013). El incremento de la producción que supone la *fast-fashion* conlleva irremediablemente un aumento de estos costes, con el consecuente incremento en el perjuicio medioambiental de la industria.

En medio de esta vorágine de consumo irresponsable y producción masificada, que atenta no sólo contra el medio ambiente, sino también en muchos casos contra los derechos de los trabajadores de las plantas de producción sitas en países emergentes, ha surgido en el consumidor una cierta

conciencia social (Shen et al, 2012), que ha desembocado, a lo largo de las dos últimas décadas, en el concepto de “moda ética”. La moda ética aboga por la unión de la moda y la sostenibilidad, a través de la consecución de dos principios, la responsabilidad medioambiental o ecológica y la responsabilidad social (Karaosman et al, 2015).

Esta noción se postula por tanto como una nueva forma de diseñar, producir, distribuir y consumir moda, que se enfrenta a las malas prácticas anteriores y que intenta ahora hacerse cada vez más presente, tanto desde el punto de vista del consumidor como desde la parte productiva, afectando a todos los eslabones de las cadenas de valor de las empresas.

Joergens (2006) define la moda ética como aquellas prendas en boga fabricadas siguiendo principios de comercio justo, en condiciones justas y legales sin dañar el medioambiente usando algodón biodegradable y orgánico.

Por su parte, González (2013) define el concepto de “ecología industrial”, fácilmente integrable en el de moda sostenible, por el que se “*considera al sistema industrial no al margen de sus sistemas circundantes, sino en concierto con ellos*”. El mismo autor recoge el término *eco-diseño* como aquél que tiene en cuenta la mayor cantidad posible de aspectos medioambientales en los que repercute la fabricación de ropa para reducir al mínimo dicho impacto a través del diseño de la propia prenda.

Este aspecto sostenible de la moda ética no ha sido sólo analizado desde el punto de vista de las empresas, sino que se han hecho también numerosos estudios relacionados con el comportamiento del consumidor. El propio Joergens afirma que los criterios éticos tienen poco que ver en la decisión de compra del consumidor, que se ve más influido por necesidades personales, y que éstos acusan una falta de información para poder tomar decisiones éticas en lo que al consumo de ropa se refiere.

2.2 La economía circular como marco para su desarrollo

Se trata de un nuevo modelo económico que deja atrás el tradicional sistema take-make-dispose, característico de la economía lineal, y apuesta por la filosofía del *cradle to cradle*⁴ que aboga por devolver a la tierra, al planeta, aquello que le ha sido previamente extraído para el consumo humano (Ellen McArthur Foundation, 2017).

⁴ La filosofía *from cradle to cradle* fue desarrollada por William McDonough y Michael Braungart, químico y arquitecto respectivamente, en su libro *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things* publicado en 2002. En él, exponen la idea de transformar la industria a través de un modelo ecológicamente inteligente.

Consiste no sólo de una forma de reciclar y de gestionar residuos, sino que nos encontramos frente a un nuevo diseño de modelos de negocio, como podría ser el aquí analizado, el negocio de la moda ética (Mentink, 2014).

Este modelo de economía circular también incorpora otros conceptos consistentes con la moda ética, como el biomimetismo⁵, fundamentado en imitar o inspirarse en la naturaleza para innovar de forma sostenible (Reap, Baumeister y Bras, 2015, en Geisendorf y Pietrulla, 2017) o la blue economy⁶ (economía azul) que aspira al crecimiento económico y mejora de la calidad de vida y las condiciones laborales a través del uso sostenible de los recursos del entorno local, base para alcanzar soluciones sostenibles y suficiente para cubrir todas las necesidades (Blue economy, 2016).

En la figura 6 a continuación (Ellen McArthur Foundation, 2017) puede observarse el funcionamiento de esta economía circular, en la que el producto final que ya no sea de utilidad para el consumidor o usuario puede ser o bien reparado, desmembrado y refabricado, utilizándolo de nuevo en distintas fases de la cadena de valor de una empresa, o bien puede ser reciclado a través de procesos químicos que lo transformen en materia orgánica. Esta materia será devuelta a la tierra como compuesto que permita el crecimiento de nuevas materias primas orgánicas.

⁵ Concepto desarrollado por Janine Benyus en su obra *Biomimicry* publicada en Nueva York en 1997

⁶ Concepto desarrollado por Gunter Pauli en su obra *The blue economy: 10 years, 100 innovations, 100 million jobs*, publicado en 2010.

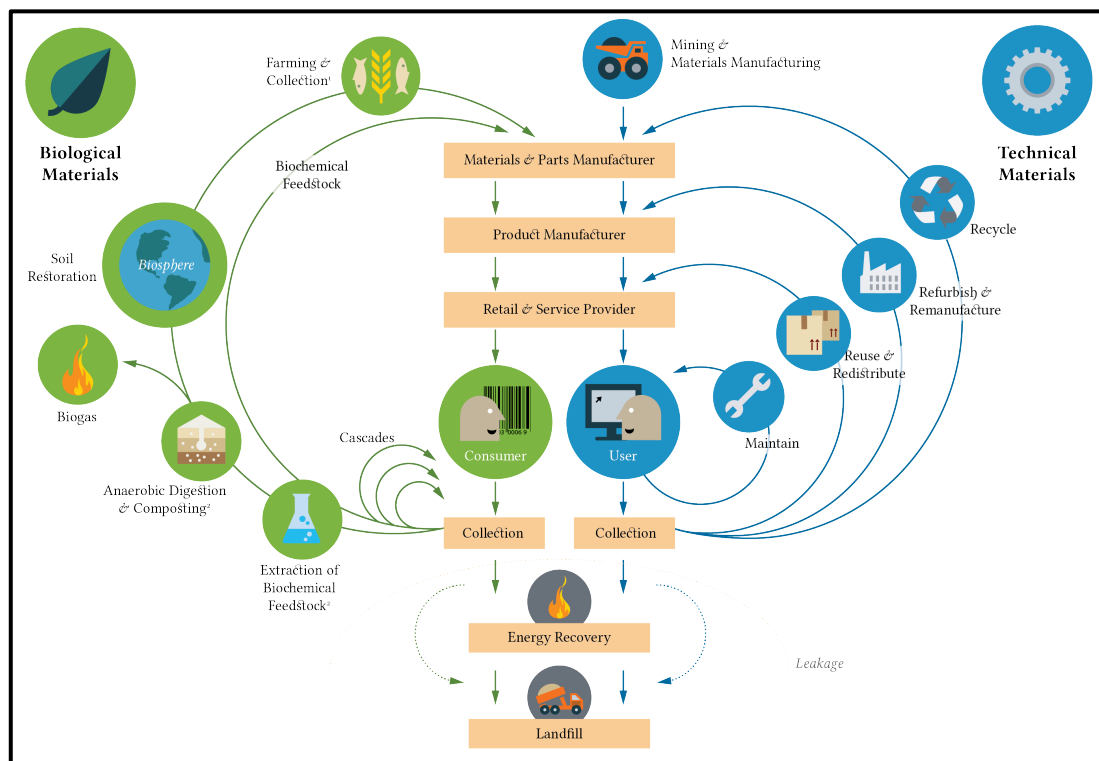


Figura 6: La economía circular
Fuente: Ellen MacArthur Foundation, 2017

Las empresas que utilizan en sus sistemas productivos y de distribución este tipo de procesos sostenibles, son aquellas que, junto con sus consumidores, forman parte del sector de la moda ética que es analizado en el presente trabajo.

La economía circular en el ámbito textil tiene por cuatro características principales (Ellen MacArthur Foundation, 2018 – traducción literal propia)

1. Eliminar sustancias nocivas, alineando los esfuerzos de la industria y coordinando la innovación para crear ciclos de materiales seguros.
2. Transformar la forma en que los productos se diseñan, se venden y se usan para destruir su concepción de "desechables". Para ello, deben impulsarse políticas de alquiler de prendas e incrementar el uso de cada prenda a través del compromiso de las marcas y de la regulación normativa.
3. Incrementar radicalmente los niveles de reciclado a partir de la transformación del diseño de las

EL RECLICAJE EN LOS GRANDES GRUPOS

El grupo H&M, seguido del grupo Inditex, fueron las primeras grandes marcas textiles en situar contenedores en sus tiendas donde los clientes pudiesen depositar las prendas que ya no utilicen para su posterior reciclado y reutilización.

Figura 7: El reciclaje en los grandes grupos
Fuente: elaboración propia

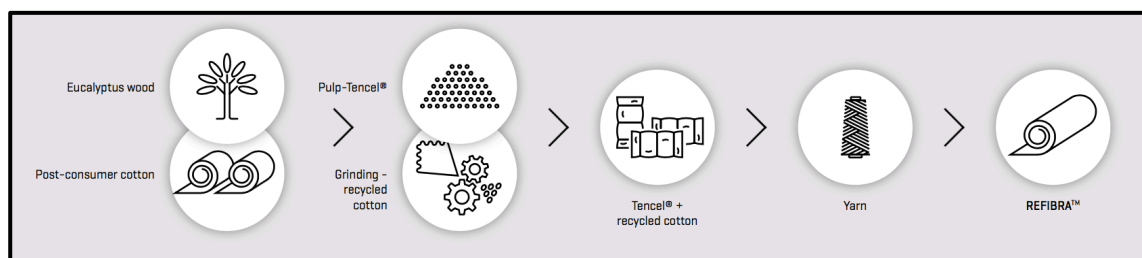
prendas (haciéndolas más versátiles), de su recolección post-consumo (figura 7) y de su reprocesamiento.

4. Hacer más efectivo el uso de los recursos e iniciar una transición hacia el uso de recursos renovables.

Una cadena de valor sostenible que cumpla con los estándares de la economía circular comienza con materias primas sostenibles, que sigan procesos de transformación respetuosos con el medio ambiente. Se presenta a continuación un ejemplo real del funcionamiento de una parte de un sistema productivo que sigue los principios de la economía circular.

El caso de REFIBRA™

Se trata de una fibra desarrollada por la compañía Lenzing que Textil Santanderina utiliza para la fabricación de tejidos. Tiene como materias primas tanto algodón reciclado (*post-consumer cotton*) como Tencel®, fibra fabricada por Lenzing que tiene su base en madera de eucalipto, proveniente de bosques administrados de forma sostenible y que utiliza un circuito de producción cerrado (economía circular) en un 99,7% del proceso (Lenzing, 2018). El proceso para la obtención de la fibra, que se ilustra en la figura 8, es el siguiente:



*Figura 8: Proceso de producción de Refibra
Fuente: Textil Santanderina, 2017*

De la madera de eucalipto se obtiene pulpa, que es empleada para la fabricación de fibra de Tencel®. Por otra parte, las prendas de algodón recicladas, que en el caso de esta colaboración se obtienen en su mayor parte de organizaciones como Cáritas Koopera, que las clasifica y las envía a Lenzing, se trituran para conseguir nuevas fibras de algodón reciclado. Estas dos materias primas, algodón reciclado y Tencel®, se mezclan para obtener la fibra REFIBRA™, que posteriormente se hace hilo y se teje para obtener un tejido cien por cien sostenible.

El tejido que se obtiene asegura por tanto no sólo una producción ecológica siguiendo un modelo circular, sino también ética, en tanto que recurre a organizaciones sociales que se benefician de la actividad empresarial, constituyendo este caso no sólo un ejemplo de economía circular si no de moda ética.

Nos encontramos así en un proceso de producción vertical, con una trazabilidad controlada, que se realiza a través de procesos sostenibles, con materias recicladas y ecológicas y que está garantizado con certificados *eco-friendly* oficiales, que se muestran en la figura 9:



*Figura 9: Certificados de Refibra
Fuente: Textil Santanderina, 2017*

La fibra REFIBRA™ es utilizada en la confección de prendas que forman parte de colecciones tan conocidas como la línea *Join Life* de Zara.

CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL MODELO DE PORTER A LA MODA ÉTICA

1. Análisis de las cinco fuerzas en la moda ética

En este epígrafe, se procede a realizar un estudio de las cinco fuerzas que integran el modelo de Porter y que fueron introducidas en el capítulo anterior. En cada una de ellas, además de una explicación teórica sobre en qué consisten y cuáles son sus efectos sobre la competitividad de la industria, se llevará a cabo un análisis de la situación en que se encuentra el sector de la moda ética desde el prisma de dicha fuerza, de forma que, una vez analizadas todas, pueda llegarse a una conclusión sobre el estado actual de la moda ética y su futuro.

1.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores se traduce en su poder de negociación y en su capacidad para controlar la asignación de recursos. La consecuencia final del mayor o menor poder de los proveedores es que éstos puedan influir en los precios y en el acceso a recursos por parte de las empresas (Yunna y Yisheng, 2014).

En el ámbito de la moda ética, esta cuestión es muy relevante, ya que, tal y como afirma Lola Casal (entrevista Alolola), uno de los mayores problemas a los que se enfrenta la industria de la moda sostenible es la financiación. Encontrar personas o entidades dispuestas a invertir recursos en proyectos encaminados a la creación de este tipo de moda es, a día de hoy, complicado, y por ello, reducir al máximo los costes puede determinar el éxito o fracaso de estas iniciativas. Contar con un gran número de proveedores podría suponer esta disminución en los gastos ocasionados para la fabricación, lo que a su vez implicaría una menor necesidad de financiación, por lo que sería más fácil iniciar y continuar con éxito periplos en el sector de la moda ética.

Proveedores poderosos en la industria hacen que la potencial rentabilidad de esta se vea reducida. Los proveedores aumentan la competitividad del sector, puesto que tienen la habilidad de subir los precios y de reducir la calidad de los productos suministrados, lo que imposibilitaría que las empresas recuperasen este incremento de costes a través de los precios que ellas mismas estableciesen (Hakyeon, Moon-Soo y Yongtae, 2012)

En este sentido, en la industria que nos concierne es preciso distinguir, a grandes rasgos, dos tipos de proveedores según el eslabón de la cadena de valor en el que nos encontremos. Por un lado, los proveedores de materias

primas, tanto las esenciales para la producción, parte sustancial del producto (algodón, lana, y otras fibras) como aquellas materias que podríamos calificar como auxiliares tales como agua, productos químicos, gas, vapor, etc. No debe olvidarse que la sostenibilidad de un producto se encuentra en cada uno de ellos. Por otro lado, encontramos los proveedores de productos semielaborados, como el hilo o los tejidos, que también deben ser fabricados de forma sostenible y ética.

Baena, Sánchez y Montoya (2003) enumeran distintas condiciones del mercado que indican un alto poder de negociación de los proveedores:

1. **Existe un reducido número de proveedores que están más concentrados que la industria a la cual proveen:** la escasez de proveedores obliga a los demandantes de suministros a aceptar sus condiciones, no pudiendo recurrir a otras fuentes para satisfacer sus necesidades. Las situaciones cercanas al oligopolio son muy favorables para los proveedores y muy poco para sus clientes.

El entrevistado Juan Parés indica en este sentido que efectivamente, en la industria de la moda ética existe una alta concentración de proveedores tanto de materias primas sostenibles

como de materias auxiliares, citando como ejemplo a Lenzing (figura 10) en el primer caso y a Dystar y Huntsman⁷ en el segundo.

LENZING, EJEMPLO DE SOSTENIBILIDAD EN LA INDUSTRIA TEXTIL:

Lenzing es una compañía austriaca fabricante de fibras textiles líder en el sector a nivel mundial, siendo Tencel su marca registrada insignia. En los últimos años, está llevando a cabo importantes inversiones en investigación y desarrollo para producir nuevas fibras sostenibles como Ecovero, su última marca registrada, una fibra fabricada a partir de madera.

Figura 10: El ejemplo de Lenzing

Fuente: elaboración propia a partir de Pág. Web Lenzing

2. **No es necesario competir con productos sustitutos:** la competencia propicia la subida de precios y amplía la oferta y las opciones a los demandantes, lo que haría perder poder a los proveedores.

La moda ética no tiene productos sustitutos propiamente dichos. Un producto o es fabricado conforme a estándares éticos o no lo es y, por tanto, la moda o es ética o no lo es. Sin embargo, sí que pueden existir distintos

⁷ Dystar y Huntsman son dos compañías proveedoras de productos químicos, especialmente colorantes y tintes que también se están adentrando en el mundo de la moda sostenible a través marcas registradas como *econfidence* por la que los productos de Dystar están comprometidos con el ahorro de agua y energía así como con la regulación internacional en materia de sostenibilidad, de la misma manera que lo están, entre otros, los productos *Phobol* de Huntsman.

niveles de “sostenibilidad” que se apliquen a una prenda. Dependiendo del número de criterios sostenibles que cumpla en su fabricación, será más o menos sostenible.

3. **La industria a la que se provee no es el cliente más importante del conjunto de proveedores:** cuanta menos dependencia exista del proveedor en su cliente, más poder tendrá el primero.

En este punto debe hacerse una distinción entre aquellos proveedores dedicados exclusivamente al suministro de productos o materias primas de carácter sostenible de aquellos otros que tienen únicamente una “línea sostenible” en su negocio. La moda ética, especialmente en su vertiente sostenible, es una práctica relativamente nueva (si tomamos como referencia los intervalos de tiempo necesarios para desarrollar nuevos sistemas de negocio y fórmulas productivas, véase la incorporación de la tecnología a las cadenas de producción o el desarrollo de modelos como la franquicia o el comercio on-line).

En este sentido, son este tipo de proveedores, los que combinan una rama sostenible del negocio con otra “tradicional”, los que más abundan en el sector, debido principalmente a lo novedoso de la industria, que ha propiciado la reconversión de partes de negocios ya existentes en *eco-friendly* antes que el desarrollo de nuevos negocios puramente sostenibles. Por ello, la dependencia del proveedor en el cliente no es, usualmente, la regla general, ya que los primeros gozan de la otra parte de su negocio, la parte “no sostenible”, para mantener su beneficio.

4. **Los productos suministrados por los proveedores son de vital importancia para las empresas que los adquieren:** se produce el mismo efecto que en el apartado anterior, pero en sentido inverso. Cuanta más dependencia exista del cliente en el proveedor, más poder tendrá el último.

El proveedor alcanza en este aspecto en la moda ética su máximo poder negociador. El carácter ético de una prenda se mide en tanto su fabricación, y correlativamente su uso posterior una vez “desechado” su uso primario o principal, haya sido por un lado sostenible y por otro de acuerdo con los estándares de justicia social aceptados en la actualidad (las ya comentadas condiciones laborales). Las empresas que pretenden hacer y vender moda ética son por tanto muy dependientes de sus proveedores en este sentido, puesto que dependen de las prácticas de sus proveedores, de su filosofía empresarial, para obtener productos realmente éticos.

5. **Los costes de transferencia son elevados:** cuanto más elevados sean los costes de transferencia, más poder tendrán los proveedores porque será

más difícil (más costoso) para los clientes cambiar de un proveedor a otro, lo que a su vez les hará más dependientes.

Este punto está íntimamente ligado con el primero, en cuanto que, a menor número de proveedores, más difícil será para el cliente encontrar un proveedor “sustituto”. En el caso de la moda ética, el ya comentado reducido número de proveedores hace que los costes de transferencia de uno a otro (en los casos en los que esto es incluso posible) sean elevados.

6. **Son una amenaza para la integración vertical:** en la medida en que existe la posibilidad de que los proveedores impidan la integración vertical del cliente (esto es, que este asuma las labores que desempeñan los proveedores), estos tendrán un mayor poder. Del mismo modo, también aumenta su poder su capacidad para integrarse verticalmente en la industria.

Según el presidente de Textil Santanderina, en la moda sostenible la posibilidad de integración de los proveedores (a gran escala) de materias sostenibles es muy reducida, ya que son muy globales y “*pondría en claro riesgo su negocio*”. Lo que este tipo de proveedores sí intenta es tener control sobre toda la cadena textil, es decir, tener conocimiento desde lo que sucede con el producto por ellos suministrado hasta que alcanza al cliente final, generando marca que se hace visible tanto en el proceso productivo como, en última instancia, en el consumidor (por ejemplo, Tencel o Lycra).

7. **Posesión de conocimiento único:** el dominio de un cierto conocimiento o de un *know-how* determinado, también puede incrementar el poder de los proveedores en el sector.

El acceso a conocimiento sobre la fabricación y comercialización de moda ética es, tal y como comenta Lola Casal (Alolola), muy complicado, constituyendo este factor uno de los problemas más destacables a la hora de iniciar un negocio de moda ética, junto con el asunto de la financiación. Así, proveedores de gran tamaño que tengan acceso a una significativa financiación tendrán la capacidad de invertir en conseguir esta información tan necesaria, y no solo eso, sino en ser ellos mismos quienes desarrollen los productos y sistemas productivos sostenibles y éticos del futuro, otorgándoles ello una fuerte ventaja frente a sus clientes.

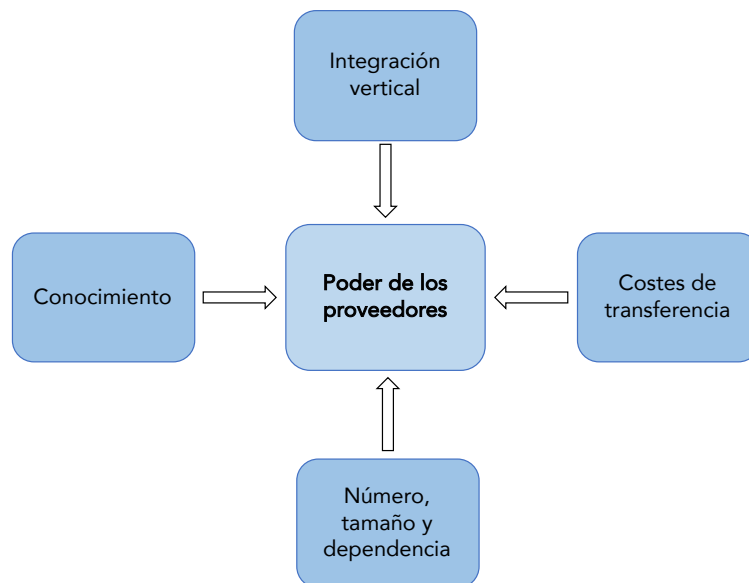


Figura 11: Resumen factores influyentes en el poder de los proveedores
Fuente: elaboración propia a partir de Porter (1980)

La certificación como sostenible de las materias primas utilizadas en el proceso textil es un comienzo necesario en la cadena productiva para asegurar que nos encontramos en la industria de la moda ética, puesto que se presentan como un instrumento para confirmar y probar la procedencia sostenible de los productos suministrados, que no queda garantizado con la sola inclusión de la palabra “eco” o similares en las etiquetas.

Puede concluirse este apartado afirmando que, en la industria de la moda ética hoy en día, existe una concentración de proveedores que hacen difícil a los clientes el acceso a materias sostenibles. En el caso de pequeños empresarios, como puede ser Alolola, el reducido volumen de sus tiradas incrementa la dificultad para conseguir este suministro. Para este tipo de negocios la solución pasa en la mayoría de los casos por recurrir a talleres de producción artesanales en donde el problema termina siendo la necesidad de una demanda suficiente por parte del cliente como para mantener con vida estos talleres en el tiempo.

Los pocos proveedores en la industria de la moda ética en este momento hacen que los existentes gocen de mucho poder de negociación sobre sus clientes.

1.2 Poder de negociación de los clientes

La existencia de clientes poderosos reduce el beneficio potencial de una industria. La presión que estos ejercen para conseguir una disminución en los precios, un aumento en la calidad del producto o un incremento en la oferta de servicios resulta en el aumento de la competitividad del sector, lo que a su vez

desemboca en una menor rentabilidad de la industria analizada (Hakyeon, Moon-Soo y Yongtae, 2012).

El poder de negociación de los consumidores afecta al entorno competitivo de los vendedores, influyendo en su capacidad para obtener beneficio. Bajos precios, altas calidades y una amplia variedad de servicios suponen un coste para los proveedores. Consumidores con capacidad para incidir en el precio y la calidad de los productos y servicios construyen una industria competitiva que disminuye el beneficio potencial de los vendedores. Por el contrario, clientes que no disponen de las herramientas necesarias para actuar sobre los precios y las calidades, hacen una industria menos competitiva, lo que facilita la obtención de beneficio de la otra parte involucrada (Porter, 1980).

El sector textil en general goza de un vastísimo número de consumidores, debido a que satisface una necesidad que en la actualidad puede considerarse primaria. La industria de la moda ética en particular tiene una creciente cifra de seguidores que se caracterizan principalmente por su fidelidad a este tipo de prendas. En este sector es de vital importancia la concienciación del cliente, que se consigue sobre todo manteniéndolo informado sobre el origen, el proceso productivo y el posible destino de las prendas que consume. En este sentido, Gema Gómez (entrevista Slow Fashion Next) afirma que, si bien “están aumentando las iniciativas de moda sostenible, aún falta un poquito para que podamos hablar de cifras masivas”.

Los diferentes factores que favorecen un mayor poder de negociación de los clientes son (Baena, Sánchez y Montoya, 2003):

Existencia de una alta concentración de los compradores y/o adquisición de altos volúmenes de producto en relación con la producción de los proveedores: ocurre el efecto contrario que en el factor anterior. La mayor cantidad de compradores aumenta su poder al poder exigir unas condiciones determinadas de compra.

La moda ética, como se ha introducido previamente, es un concepto relativamente novedoso. Por ello, de acuerdo con Lola Casal, el número de compradores existentes, especialmente en España, es todavía reducido. Según esta emprendedora, al igual que en la moda tradicional, en la moda ética también existen picos de compra, marcados especialmente por la temporada del año.

Adquisición de productos estándar: la escasa diferenciación del producto o servicio hace que sea fácil para los clientes encontrar otro proveedor que satisfaga sus necesidades, lo que aumenta la competitividad entre estos.

El producto de la industria de la moda ética está, hoy en día, muy diferenciado, por lo que es complicado tanto para el consumidor final como para el cliente intermedio, encontrar proveedores que puedan cumplir con sus requerimientos.

En este sentido es muy importante que cliente y proveedor trabajen juntos para lograr conseguir frutos en iniciativas de moda sostenible. En este sentido, la entrevistada Gema Gómez mencionaba que si bien es difícil para el cliente (agente de confección, vendedor final) acceder a proveedores que utilicen medios de producción éticos, esto “no ha sido impedimento para que los que quieren hacer un proyecto de estas características lo consigan encontrando este tipo de materias (sostenibles) o trabajando con nosotras”.

Existencia de pocos costes de transferencia de un proveedor a otro: esto supone que la penalización al cliente por cambiarse de un proveedor a otro sea muy limitada, lo que aumenta el poder de este grupo.

Debe remitirse aquí a la circunstancia ya mencionada del todavía reducido número de proveedores que existe en la industria, a lo que debe sumarse otro pormenor, cual es la dificultad que tienen los clientes interesados en moda ética en encontrar proveedores que la suministren y viceversa. Gema Gómez, de Slow Fashion Next, afirma que estas conexiones tan necesarias son todavía muy complicadas de realizar, y que es precisamente en este foco de actividad, en el establecimiento de estas relaciones, en lo que su organización se está centrando en este momento, como puede verse en su página web (figura 12)



Figura 12: Relación de proveedores listados en Slow Fashion Next
Fuente: www.slowfashionnext.com

Son iniciativas como esta, que permiten el correcto engranaje de todos los agentes intervinientes en la industria, las que podrían hacer realidad el desarrollo de la moda ética en el futuro.

1. Posibilidad de los clientes de integrarse verticalmente: cuando exista esta posibilidad, los clientes tendrán la capacidad de prescindir del proveedor y fabricar ellos mismos los productos necesarios para su actividad, bien todos, bien sólo algunos, siendo el resto comprado.

En la actualidad esta posibilidad es muy limitada, en tanto que el acceso a conocimiento que permita manejar toda la cadena productiva por una misma empresa o agente es prácticamente inviable. Las elevadas cantidades económicas que las grandes empresas invierten en investigación y desarrollo para conseguir productos sostenibles hace que una vez alcanzados resultados, sean muy celosas de los procesos y recursos necesarios para conseguirlos. Un ejemplo de esto es Zara, que en los últimos cinco años ha invertido siete millones de euros para el desarrollo sostenible de la compañía (GreenStitched, 2017).

Los tres entrevistados coinciden en este punto en la necesidad de proyectos colaborativos en los que participen elementos de todas las fases de las cadenas de valor, aportando know-how específico, así como agentes externos a la industria textil que garanticen la financiación de estas iniciativas y los recursos tecnológicos necesarios para poder llevar a cabo las innovaciones pertinentes para lograr una mayor eficiencia en los procesos de creación de moda ética.

2. El cliente está completamente informado: el conocimiento que pueda tener el cliente sobre la demanda del mercado, los costes de los proveedores y los precios del mercado, le proporciona una ventaja que aumenta su poder en la industria.

En el ámbito de la moda ética, la información al cliente es quizás el aspecto más importante para su éxito futuro. La moda ética es por y para el cliente, en tanto que surgió de una necesidad y una reivindicación planteada por el propio consumidor y se plantea como una respuesta a esa inquietud social y ecológica que dice Lola Casal (entrevista Alolola) comenzó en el sector de la alimentación, pero que se ha extendido hacia otros sectores como la moda, en el que está ganando importancia gradualmente. El hito que marcó un antes y un después en esta concienciación social fue el desastre del Rana Plaza (figura 13), a partir del cual "estamos empezando, dentro del sector textil, a ser más conscientes de lo que nos ponemos encima" (Gema Gómez, entrevista Slow Fashion Next).

Figura 13: La catástrofe del Rana Plaza

LA CATÁSTROFE DEL RANA PLAZA

El 24 de abril de 2013, un total de 1.134 trabajadores murieron en el derrumbamiento de este edificio, dedicado a la fabricación textil, situado a las afueras de Dhaka (Bangladesh) que se saldó también con más de 2.000 heridos. El edificio, que ya había dado muestras de su ruinosidad, no fue desalojado por mandato de los propietarios de las plantas de fabricación, que ordenaron a sus trabajadores que permanecieran en sus puestos.

Ahora, cinco años después de este desastre humano que se convirtió en un escándalo mediático se han alcanzado en el país acuerdos como el *Acuerdo de Bangladesh sobre Seguridad en la Construcción de Edificios y de Instalaciones de Sistemas contra Incendios*, que, según Eva Kreisler, coordinadora en España de la campaña Ropa Limpia, supone “mejoras en la seguridad de más de dos millones de personas” (El País, 2018)

Pero, sobre todo, la catástrofe ha sido una llamada de atención a la cruda realidad para los consumidores de países occidentales, ajenos, por desconocimiento o conveniencia, a la precaria situación de los trabajadores asiáticos, y, sin duda, un detonante impulsor del movimiento de la moda ética.

El consumidor verdaderamente concienciado con el medio ambiente y con las buenas prácticas laborales es quien demanda conocer la procedencia de la prenda que se dispone a comprar y utilizar. Por ello, en el ámbito de la moda ética está cobrando cada vez más importancia el concepto de trazabilidad. Conocer exactamente los procesos que ha atravesado la prenda antes de llegar a su punto de venta es imprescindible, tanto para el consumidor final como para el cliente intermedio, para no caer en el engaño del greenwash, con el que muchas compañías pretenden ofrecer una imagen “verde” que no se corresponde del todo con la realidad.

Aquí cobran de nuevo especial importancia las certificaciones introducidas a nivel proveedores. Son estos certificados los que aseguran la procedencia sostenible y ética de las prendas que compramos. Sin embargo, el afloramiento de un gran número de estos certificados puede llevar a la confusión del cliente, que debe saber qué significa cada certificado, por quién es otorgado y qué condiciones debe cumplir una empresa para que le sea concedido. Algunos de los certificados más importantes en la industria textil para la moda ética son los que se muestran en la figura 14.

Certificado	¿Qué certifica?	Condiciones para obtenerlo	Ejemplos y estadísticas
 GOTS: Global Organic Textile Standard	Uso de algodón orgánico El algodón que se utiliza se ha producido en plantaciones que no han usado ni pesticidas ni fertilizantes tóxicos, y cuyas semillas no son transgénicas.	Ofrece dos variaciones: Textiles ecológicos: requiere que el 95% de las fibras que componen el tejido sean de algodón orgánico Textiles con base ecológica: un 70% algodón orgánico y máximo 10% fibras sintéticas	En 2015, GOTS otorgó certificados en un total de 68 países, concediendo 58 certificados en Europa, tras un análisis de un total de 3.814 fábricas.
 Ecolabel: Etiqueta Ecológica Europea	Impacto medioambiental de la prenda a lo largo de su ciclo de vida Evalúa la materia prima, su manufactura, el empaquetado, la distribución y el reciclado de la prenda.	Los textiles deben cumplir con una serie de criterios establecidos por la Unión Europea y que se encaminan a la reducción del uso de agua y de productos químicos , centrándose particularmente en los procesos de tinto, estampado y blanqueado para los acabados de las prendas	En el año 2017, se otorgaron un total de 47 certificados en la industria textil en la Unión Europea.
 Made in Green by OEKO-TEX	Sostenibilidad y justicia social en la producción Los productos son testados en cuanto a las materias empleadas para su producción, el entorno en el cual se producen y las condiciones laborales de sus productores.	Para obtener este certificado, el producto debe haber conseguido previamente otros dos: 1. Standard 100 by Oeko-Tex: certifica que el producto ha sido testado para detectar la presencia de hasta 300 productos dañinos 2. SteP by Oeko-Tex: certifica que las plantas de producción son respetuosas con el medio ambiente y que se cumplen condiciones de trabajo dignas	El certificado debe ser renovado con frecuencia anual y puede ser concedido para productos en cualquier eslabón de la cadena de suministro. La etiqueta que se utiliza para certificar el MADE IN GREEN contiene un código QR que garantiza la trazabilidad de la prenda o producto y permite conocer los procesos a los que ha sido sometido. 
 PEFC: Program for the Endorsement of Forest Certification	Gestión sostenible de los bosques empleados para la obtención de materias primas Garantiza que la superficie forestal está siendo gestionada de forma sostenible de acuerdo con criterios ecológicos, sociales y económicos	La certificación de la ordenación forestal es la Certificación de Ordenación Forestal Sostenible , mientras que la certificación de los productos recibe el nombre de Certificación de Cadena de Custodia , debiendo asegurarse, entre otras cosas, la reforestación de los árboles empleados y la salvaguardia de los ecosistemas involucrados.	La iniciativa Forests for Fashion pretende asegurar la trazabilidad de los tejidos derivados de fibras celulósicas obtenidas a partir de astillas de madera procedentes de bosques gestionados de forma sustentable, ayudando a fabricantes y vendedores de moda a garantizar al cliente la procedencia sostenible de sus productos concediéndoles el certificado PEFC

Figura 14: Distintos certificados de la industria textil

Fuente: elaboración propia a partir de las páginas web de los distintos certificados

En este punto también es interesante resaltar la importancia en el sector textil de la llamada Revolución 4.0 o cuarta revolución industrial, “*marcada por la convergencia de tecnologías digitales, físicas y biológicas*” (BBC, 2016). El desarrollo de la tecnología *Blockchain* podría ser un ejemplo de cómo los avances tecnológicos pueden colaborar con el desarrollo de la moda ética, particularmente en el empoderamiento de los clientes a través del aumento del conocimiento de éstos de la industria. El *blockchain* se postularía como un instrumento para garantizar la transparencia del proceso productivo de la prenda o producto que el cliente (final o intermediario) se dispusiese a comprar (entrevista a Juan Parés). Esta tecnología basada en una “cadena de bloques” se caracteriza porque los datos almacenados en dichos “bloques” solo puede modificarse con la autorización de todos los “participantes” de la cadena.

EL CASO DE PROVENANCE

Provenance es una plataforma que pretende dotar de transparencia a las cadenas de suministro de todos los sectores productivos. Para ello, lleva a cabo iniciativas como la colaboración realizada con el diseñador Martine Jarlgaard que pone en práctica la tecnología *blockchain* para aumentar la transparencia del sector textil.

A través de una aplicación móvil (figura 15) que utilizaba este tipo de tecnología, crearon un número identificador (ID) para elaborar una “historia digital” de una prenda fabricada a partir de lana de alpaca con la que el consumidor pudiese conocer el lugar, las condiciones

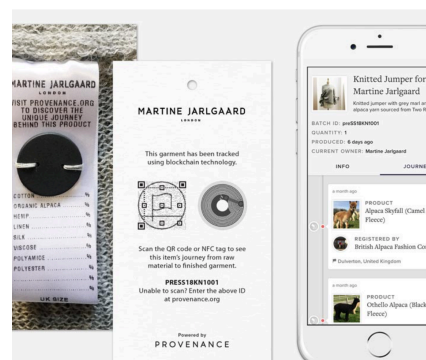


Figura 15: Aplicación de Provenance

el momento en el cual se produjo cada parte del proceso de producción, desde que el animal es trasquilado hasta el acabado en los talleres del diseñador, pasando por el hilado y la tejeduría (Provenance, 2018).

Este apartado del poder de negociación puede concluirse con palabras de Gema Gómez (entrevista Slow Fashion Next) que afirma que el poder de los clientes en esta industria radica *“no solo en su papel como consumidor”* sino también como *“agente de cambio comunicando en su entorno el por qué de sus decisiones de consumir de manera responsable y menos agresiva”* siendo promotores y difusores de esta nueva forma de consumir moda y, además, llevando a cabo prácticas post-consumo concordantes con esta filosofía, desde la utilización de detergentes respetuosos con el medio ambiente hasta la frecuencia de lavado de las prendas, que debe favorecer el ahorro de recursos como el agua.

En la figura 16 a continuación se resumen los principales factores que afectan al poder de negociación de los clientes.

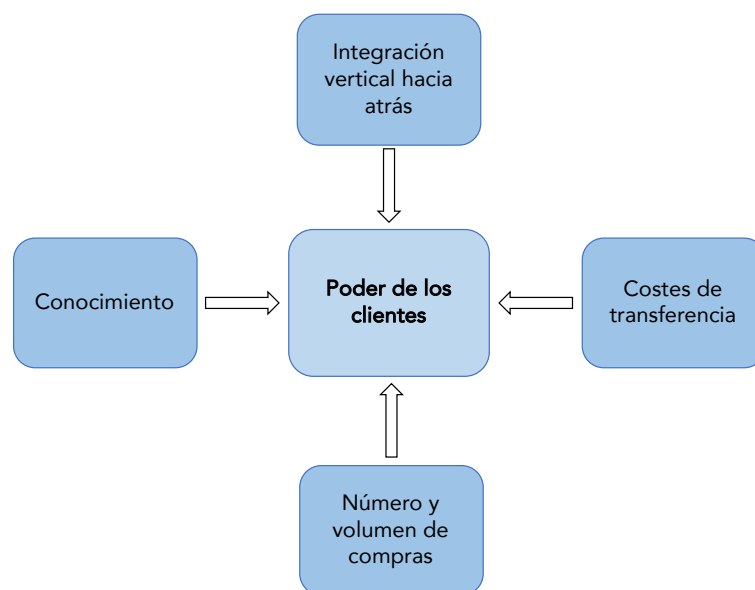


Figura 16: Resumen factores influyentes en el poder de los clientes
Fuente: elaboración propia a partir de Porter (1980)

1.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

La posibilidad de que nuevos competidores penetren en una industria afecta directamente a su rentabilidad y, por tanto, a la de las empresas que la conforman.

La existencia o no de esta amenaza está directamente relacionada con la presencia de barreras de entrada en la industria (Karagiannopoulos et al, 2005). Si estas barreras existen, la amenaza de nuevos competidores será menor que

si no las hay. Por otro lado, cuanto más estrictas, restrictivas e inevitables sean estas barreras, más difícil será el acceso al mercado por parte de nuevos competidores.

Grundy (2006) en su análisis sobre las cinco fuerzas de Porter, profundiza en las diferentes “micro fuerzas competitivas” que componen cada una de las cinco fuerzas del modelo de Porter. En este sentido, considera que las barreras de entrada que existen en un mercado (figura 17) pueden clasificarse en:

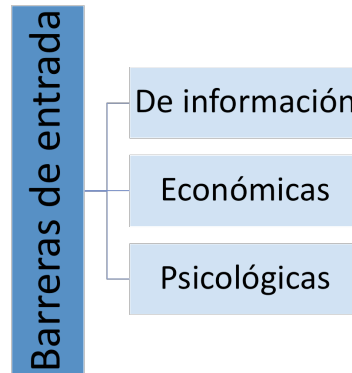


Figura 17: Tipos de barreras de entrada
Fuente: elaboración propia a partir de Porter (1980)

1. **Barreras de información:** hace referencia a la posibilidad de conseguir información del sector para adquirir conocimiento especializado del mismo, tanto sobre en qué consiste como sobre cómo funciona (know-how).
2. **Barreras económicas:** se sopesa el músculo económico de la empresa para entrar en el sector, el coste real de iniciar una actividad económica en él.

En la moda ética, ya se ha comentado la dificultad de acceder tanto a conocimiento sobre la industria como a financiación para poder llevar a cabo proyectos e iniciativas de moda ética.

3. **Barreras psicológicas:** se valora si se trata de un mercado en el que sea cómodo estar, su atractivo en cuanto a la actividad que en él se desempeña, no desde un punto de vista económico sino más social.

A pesar de los inconvenientes derivados de los dos tipos de barreras previas, nos encontramos aquí ante un aspecto a favor de la moda ética. El trasfondo social y ecológico de esta industria hace que las barreras psicológicas sean inexistentes e incluso se produce el efecto inverso, animando dicho trasfondo a la participación empresarial en el sector, y no sólo eso, sino también a su colaboración para impulsar el crecimiento del mismo.

1.4 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es el riesgo al que una empresa se enfrenta de ser sustituida o reemplazada por otras empresas que ofrezcan un producto similar o comparable.

Las compañías que ofrezcan productos más genéricos están expuestas a un mayor riesgo que aquellas cuyos productos presenten algún elemento diferenciador y único. Los productos sustitutos ofrecen múltiples opciones al consumidor, tanto en una misma industria como fuera de ella, para satisfacer una necesidad determinada (Hakyeon, Moon-Soo y Yongtae, 2012). En este orden de cosas, cuanto menor sea la amenaza de productos sustitutos, menos competencia existirá en el mercado y por tanto mayor será la posibilidad de conseguir beneficios elevados.

La identificación de productos sustitutos por parte de una empresa puede llegar a ser difícil, puesto que, en muchos casos, esta amenaza proviene de industrias ajenas a aquella en la que opera la compañía. En el caso de la moda ética, puede considerarse a la moda “tradicional” como el principal competidor o producto sustituto (Juan Parés, Textil Santanderina y Gema Gómez, Slow Fashion Next). La necesidad primaria de vestirse la puede cubrir el ser humano con prendas fabricadas a partir de uno de estos dos modelos. Cuando en un primer momento sólo existía un recurso para satisfacerla, ahora la moda ética se postula como una alternativa, que pugna por incrementar su cuota de mercado y consolidarse como una opción real y efectiva en la industria textil.

Existen una serie de condiciones que favorecen la aparición de esta amenaza (Grundy 2006):

1. **Precio del producto:** la competitividad en los precios es muy relevante en este aspecto. Si el precio sustituto satisface una misma necesidad, pero a un menor precio, es fácilmente esperable que el cliente decida consumir este otro producto. En este sentido, el precio de los productos sustitutos actúa como barrera superior en el precio del producto de la empresa analizada, puesto que elevar el precio por encima de aquél de los productos sustitutos puede suponer un éxodo de consumidores hacia aquellos, con la consiguiente disminución de beneficio para la empresa.

Es este probablemente uno de los elementos más importantes en la decisión de compra del consumidor, especialmente entre aquellos que no están lo suficientemente concienciados con los principios regidores de la moda ética como para que la diferencia de precio entre una prenda fabricada cumpliendo estos estándares y otra prenda que no lo haga sea relevado a un segundo plano, primando el impacto social de la compra de una prenda ética.

Todos los entrevistados afirman que hoy en día el precio de las prendas sostenibles es más elevado que el de prendas tradicionales, principalmente por la inversión que debe realizarse para poder ejecutar procesos ecológicos, porque se internalizan los costes medioambientales, por el pago de salarios dignos y porque el volumen de producción no es el suficiente para poder reducir los precios (entrevista a Gema Gómez).

La figura 18 muestra una comparativa de los costes y beneficios de fabricación de una prenda sostenible frente a una que no lo es:

	Polo Massimo Dutti (Grupo Inditex)	Polo Veraluna CJ (Oxfam Intermón)	Diferencia porcentual
Materia Prima	2,69€	3,30€	23%
Mano de obra	0,14€	1,96€	1272%
Gastos Generales	0,21€	1,27€	492%
Beneficio de fábrica	0,91€	0,17€	-81%
Intermediarios	0,95€	0,00€	-100%
Transportes	1,73€	2,61€	51%
Beneficio de marca	2,86€	0,99€	-65%
Minorista	9,47€	10,29€	9%
IVA	3,98€	4,32€	9%
Precio final	22,95€	24,90€	8%

Figura 18: Comparativa fabricación polos

Fuente: CECJ, Cuaderno de Comercio Justo, Tira del Hilo,

Como puede observarse, la principal diferencia se encuentra en el gasto de mano de obra, coincidiendo este aspecto con uno de los factores productivos sobre los que más pretende incidir la moda ética. Esta diferencia se debe al principio de proximidad que adoptan la mayoría de compañías que producen de forma ética, por el que los centros de fabricación del producto deben localizarse lo más cerca posible del consumidor final (en parte también para reducir la contaminación por transporte). Este criterio supone que las plantas productivas se encuentren principalmente en países desarrollados, donde la mano de obra es más cara que en los países emergentes, hacia donde las empresas textiles productoras de *fast-fashion* se deslocalizaron hace ya muchos años en busca de oportunidades para reducir costes a través de mano de obra barata.

2. **Calidad del producto:** del mismo modo que sucede con el precio, el consumidor puede verse influido por la calidad del producto. Si el sustituto es de calidad superior, es probable que, obviando otras variables como el precio, decida adquirir ese producto frente a otros.

Los principios sobre los que se asienta la moda ética hacen de esta industria textil una de indudable mayor calidad que la industria textil tradicional. Las mejores materias primas que se utilizan y los procesos que se siguen, especialmente los de corte y confección, que en la mayoría de los casos no están mecanizados y se llevan a cabo en talleres tradicionales, hacen que la prenda final sea de mayor calidad en esta industria, lo que comulga a su vez con uno de sus objetivos principales, alargar la vida del armario del consumidor. De esta manera, se pretende devolver el adjetivo “perdurable” a la moda, que en los últimos años ha sido concebida más como algo “desechable” (Ellen MacArthur Foundation, 2018)

Esta mayor calidad de la prenda persigue además otro objetivo alineado con la moda ética, que es aumentar los porcentajes de reciclado con que se trabaja hoy en día en la industria (figura 19). Producir prendas con mayor calidad permite alargar su ciclo de vida a través de su reutilización, tanto como materia prima para fabricar nuevas prendas como a través de las tiendas de segunda mano, que están ahora actualizándose para dar un mejor servicio a sus consumidores, aumentando la personalización de las prendas. Este es el caso, por ejemplo, de organizaciones en España como Customizando, cuya labor se resume a continuación.

EL RECICLAJE TEXTIL, PILAR DE LA MODA ÉTICA.

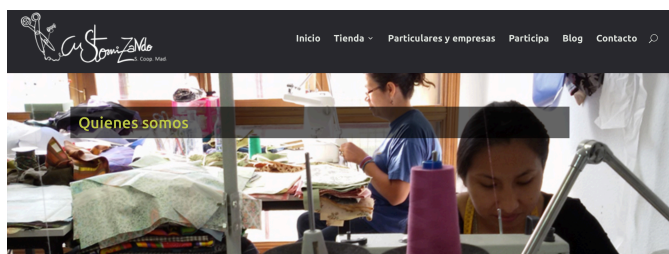
Dato 1: A nivel global, si el número de veces que se usa una prenda se doblase, se reducirían en un 44% las emisiones de gases de efecto invernadero (Ellen MacArthur Foundation, 2018).

Dato 2: En España, la industria textil sólo recicla un 20% de las prendas producidas (elEconomista, 2017):

- 12% a través de tiendas de segunda mano
- 8% vuelve a las plantas de producción

*Figura 19: El reciclaje textil en la moda ética
Fuente: elaboración propia*

EL EJEMPLO DE CUSTOMIZANDO



*Figura 21: Customizando
Fuente: www.customizando.com*

desuso”, combinando “la producción de vestuario y prendas textiles con la capacitación, empoderamiento y el emprendimiento cooperativo de sus trabajadoras” (Customizando, 2018).

Customizando (figura 20) es una organización sin ánimo de lucro cuya actividad se centra en dar “una segunda vida a prendas de vestir ya en



*Figura 20: Camisa customizando
Fuente: www.customizando.com*

Customizando nació en 2016 y en la actualidad cuenta con 8 trabajadoras, estando catalogada como empresa de inserción de la Comunidad de Madrid. Vende todo tipo de prendas (figura 21) tanto en tienda física como online, caracterizadas siempre por seguir los estándares de la moda ética.

3. **Disponibilidad del sustituto:** la amenaza de los productos sustitutos depende enormemente de este factor. Si el cliente no tiene acceso al producto sustituto, esta amenaza desaparece. Por el contrario, cuanto más fácil sea para el consumidor adquirir el producto sustituto, mayor será la amenaza.

En este factor es en el que más en desventaja se encuentra la moda ética, ya que es todavía mucho más fácil para el consumidor encontrar tiendas que ofrecen ropa tradicional que aquellas en las que puedan adquirir prendas de moda ética.

El problema, además del escaso número de vendedores que, si bien, como comenta la entrevistada Lola, de Alolola, va en aumento, es también la dificultad de estos para darse a conocer entre el público, según ella misma informa. Este problema lo sufren sobre todo las tiendas de menor tamaño, ya que otras grandes cadenas utilizan su renombre para comercializar y promocionar sus líneas de moda sostenible. Algunos ejemplos son la colección "*Conscious*" de H&M, pionera en este ámbito, o la ya comentada línea "*Join Life*" de Zara.

1.5 Rivalidad entre competidores

Esta última fuerza analiza la competitividad de las empresas actoras de la industria estudiada. La presión que estas compañías ejercen una sobre otra limita la rentabilidad del sector y puede llegar a actuar como una barrera de entrada al mismo (Karagiannopoulos et al, 2005).

Una elevada rivalidad puede conducir a una disminución de la rentabilidad de las empresas involucradas, con menores márgenes de beneficio y menor poder de decisión en la fijación de precios.

Las empresas en los diferentes sectores compiten haciendo uso de una variedad de tácticas, como el lanzamiento de nuevos productos, las campañas publicitarias o el establecimiento de precios. En el momento en que una empresa toma una decisión en algún sentido dentro de cualquiera de estos ámbitos, se desata una respuesta por parte de los competidores, alguno, o todos, lo que termina por crear un círculo vicioso en el que cada una de las compañías de la industria pugna por conseguir una mayor cuota de mercado y un mayor beneficio (Porter, 1980).

Al igual que en las cuatro fuerzas anteriores, Grundy (2006) enumera cuatro micro fuerzas que inciden en la rivalidad entre competidores:

1. **Compromiso con el mercado:** un mayor compromiso con el mercado por parte de los competidores supone una mayor rivalidad entre ellos, puesto que ninguno estaría dispuesto a abandonarlo.

En la moda ética, el compromiso de los agentes intervinientes en la industria con el mercado es máximo. Las convicciones sociales y ecológicas de quien decide iniciar un negocio en este sector son de tal calado que su empresa trasciende el beneficio económico (que, por supuesto, sigue siendo importante y necesario, especialmente para su supervivencia) y pone el énfasis en el beneficio social y medioambiental. Es por estas convicciones por las que el compromiso con el mercado de los competidores en esta industria es tan elevado.

2. **Número de competidores:** cuantos más competidores haya en el mercado, mayor será la rivalidad y el efecto de la misma entre ellos.

En la actualidad no hay un gran número de empresas, grandes o pequeñas, que ofrezcan este tipo de moda. Gema Gómez (entrevista Slow Fashion Next) afirma que “existen muchas marcas emergentes pero que todavía son demasiado pequeñas para poder ser competidoras entre unas y otras”.

3. **La similitud o diferencia entre competidores:** una mayor similitud entre los competidores propicia una competencia más directa entre ellos.

En este sentido, la calidad y precio de las prendas de moda ética es muy similar entre todos los competidores, puesto que para fabricarlas y poder decir que son “moda ética” todos han debido seguir unos mismos estándares. Lola Casal (entrevista Alolola) afirma que su medio para separarse del resto de competidores es el diseño. En su caso, ofrecen ropa elegante pero sostenible.

Gema Gómez (Slow Fashion Next) comenta en este sentido que “el diseño ha sido un hándicap en este sector que va cambiando. El tema es que estas iniciativas nacieron en sectores de la sociedad muy concienciados, pero con poca formación estética y se empezó a llamar moda ecológica a prendas realizadas con materiales sostenibles, pero con poco contenido de diseño. Sin embargo, este factor está ahora ganando importancia y se está convirtiendo en elemento diferenciador tanto para pequeñas empresas como para grandes grupos.

Existen dos factores principales que afectan a la competitividad de la industria, si bien esta se ve muy influida por la configuración y naturaleza del sector:

1. **Crecimiento lento de la industria:** si la industria no disfruta de una tasa de crecimiento elevada, la forma natural de las compañías que en ella operan para crecer consiste en disputarse la cuota de mercado existente.

La industria textil en general crece a buen ritmo, como se ha podido comprobar en epígrafes anteriores. Respecto a la moda ética, un informe elaborado por la consultora McKinsey & Co., en colaboración con Business Fashion afirma que se espera un crecimiento en este sector en 2018 del 3,5% al 4,5% lo que podría traducirse en 2.100 millones de euros (the Luxonomist, 2018).

Se espera por tanto un crecimiento bastante importante de la industria, lo que da cabida al florecimiento de un mayor número de competidores.

2. **Incrementos de capacidad:** la necesidad de conseguir economías de escala puede llevar a un incremento en la capacidad productiva, lo que a su vez produciría un desajuste entre la oferta y la demanda. La mayor oferta conllevaría una disminución de precios y por tanto de beneficio para evitar grandes cantidades de stock.

Debe preguntarse aquí hasta qué punto comulga con las prácticas de la moda ética alcanzar economías de escala que pudiesen llevar a producir más ropa de la que realmente se necesita. Mientras que Lola Casal (alolola) asegura estar convencida de que el sector llegará a alcanzar economías de escala, en este sentido, Gema Gómez (entrevista Slow Fashion Next) alerta y pone el acento en el problema de la automatización. Y es “problema” porque según ella misma comenta “lo que sí estoy segura es que no es sostenible una fábrica que está produciendo para Adidas 800.000 prendas al día [...] usando robots y eliminando todos los puestos de trabajo (figura 22) o que Amazon no necesite ya diseñadores ni costureras”.

LA AUTOMATIZACIÓN DE ADIDAS

Tianyuan Garments Company, el mayor proveedor de prendas para Adidas, planea instalar en su planta de producción robots capaces de llevar a cabo todo el proceso de confección de una prenda, desde el corte y confección hasta la obtención de la prenda final. Este proceso tarda en realizarse un total de 4 minutos.

Con las 21 líneas de producción que van a instalarse, esta fábrica podrá producir una camiseta cada 22 segundos, reduciendo el coste de mano de obra a 33 céntimos, coste imbatiblemente bajo incluso por los países con la mano de obra más barata (Innovationtextiles, 2018)

Figura 22: La automatización de Adidas

Fuente: elaboración propia

Es cierto que, en este momento, como la propia Gema afirma, es necesario que aumente la producción de moda sostenible para poder reducir los precios y que ésta sea un poco más competitiva en el mercado. Sin embargo, para que la moda sostenible siga siendo ética, esta mayor producción no puede realizarse a cualquier precio.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

1. Conclusiones

La industria de la moda, una de las más antiguas, se ha beneficiado a lo largo de la historia de los diferentes movimientos culturales que se han desarrollado, desde las revoluciones industriales, que permitieron una primera mecanización de los procesos involucrados en la producción textil, hasta las diferentes tendencias en el consumo de las personas, que han evolucionado desde una fase en la que el poder lo tenían los proveedores hasta la fase actual en la que en la decisión de compra priman las experiencias, como se observa en la figura 23 (Lewis y Dart, 2018)

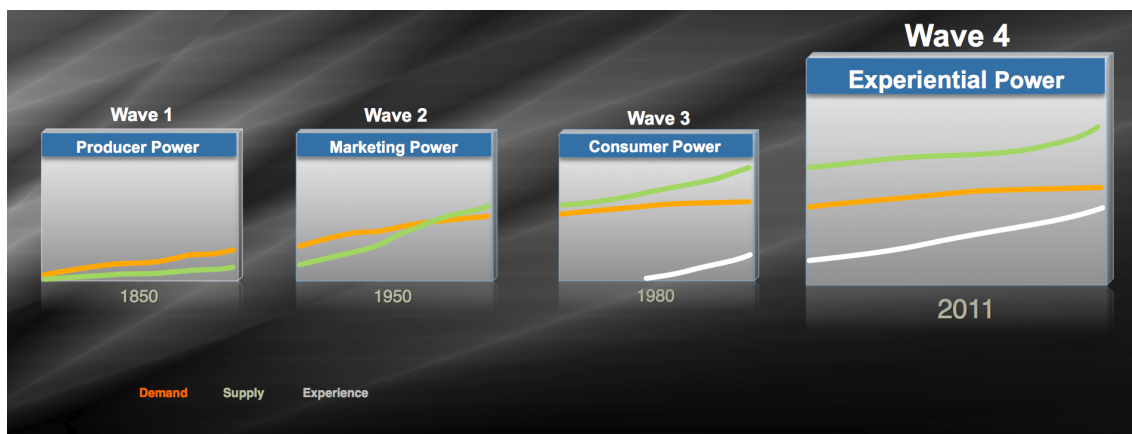


Figura 23: Evolución tendencias de consumo en la industria textil
Fuente: The new rules of retail (Lewis y Dart, 2018)

Sin embargo, no todos estos progresos han tenido un impacto positivo en la sociedad y en el mundo en general. El aumento desmesurado del consumismo y el “beneficio por el beneficio” al que se han sumado la mayoría de empresas textiles, junto con los avances en la tecnología que han permitido acelerar los procesos productivos, han dado lugar a la “fast-fashion”, caracterizada por su alto poder contaminante, la violación de derechos humanos en su producción, la baja calidad de las prendas que suministra y los no ya tan bajos precios de las mismas.

Frente a ella, lleva ya algunos años abriéndose paso en la sociedad la denominada “moda ética” que pretende consolidarse como una alternativa a la moda tradicional que tan malas repercusiones puede tener para generaciones venideras. Este tipo de moda se caracteriza por su preocupación por el medio ambiente y por la justicia social, adhiriéndose a los principios de la economía circular para su fabricación y, por lo menos en este primer momento, a la economía colaborativa.

Muchos creen que esta moda ética es sólo una moda pasajera, y que no llegará a asentarse como una verdadera opción para aquellos que quieren decantarse por un modo de consumir distinto, y no sólo esto, sino como un verdadero competidor de la moda tradicional. ¿Es esto cierto? ¿Cómo de atractivo es el sector de la moda ética? Este trabajo ha pretendido dar respuesta a estas preguntas, llegando a las siguientes conclusiones.

En primer lugar, no existen actualmente muchos competidores en la industria, lo que supone una “bienvenida” a nuevos emprendedores que quieran comenzar un periplo en este sector. Además de esto, el carácter altruista y social que impregna los objetivos, misión y visión de las principales empresas

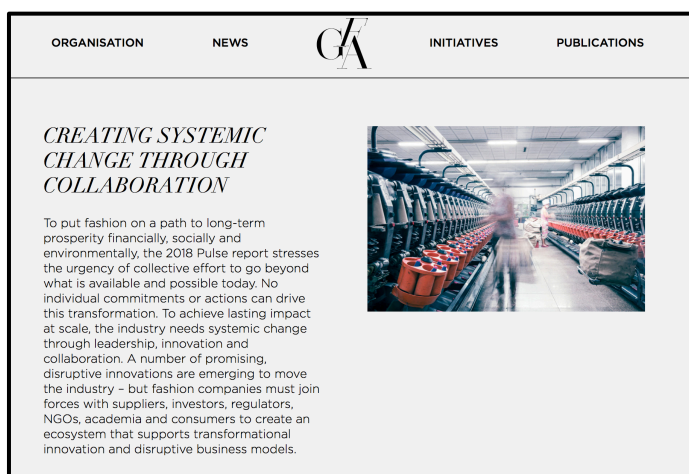


Figura 24: Global Fashion Agenda
Fuente: www.globalfashionagenda.com

que participan en esta industria elimina parte de la competitividad (o, por lo menos, de competitividad “mala”) de la misma, lo que favorece la proliferación de negocios de moda ética. Esto se debe principalmente a la necesidad de colaboración integrada de todos los agentes que participan en la cadena de valor de la industria, de la puesta en

común de proyectos y a la ayuda que las empresas ya presentes en el sector prestan a aquellas que pretenden entrar en él (este es el ejemplo de la organización Slow Fashion Next). En este sentido se pronuncia The Global Fashion Agenda en el informe Pulse of the Fashion Industry 2018, en el que se asegura que para consolidar la moda sostenible en el largo plazo no son suficientes acciones individuales, sino que es preciso el compromiso y colaboración de las empresas con otros agentes como proveedores, inversores, consumidores y gobiernos (figura 24).

En segundo lugar, los proveedores gozan de un alto poder de negociación en la industria. Esto se debe principalmente a que, para la fabricación de prendas nuevas de moda ética (como se ha expuesto moda ética también pueden constituir la prendas recicladas) los proveedores son quienes tienen el poder de iniciar un proceso que sea verdaderamente ético, recurriendo a la utilización de materias primas sostenibles y a prácticas laborales justas. Además, son ellos los que en la mayoría de los casos poseen el know-how necesario para poner en práctica este tipo de moda.

El principal producto sustituto de la moda ética es la moda tradicional, que tiene a día de hoy una importante ventaja sobre la moda ética, que no es otra que el precio. Sin embargo, el menor coste para el consumidor de este tipo de moda tiene para él a efectos prácticos un inconveniente principal, la reducción de la calidad de la prenda obtenida. Este problema no lo tiene el consumidor de moda ética, que, por su mayor calidad terminará siendo un elemento de ahorro, al tener la prenda mayor duración y reducir la frecuencia de compra del consumidor. Además, el mayor diseño de la ropa ética de hoy permite que ésta sea una opción de compra para todo tipo de consumidores, tal y como muestra la figura 25, del informe de 2018 “A New Textiles Economy: redesigning fashion’s future”, de la Ellen MacArthur Foundation.

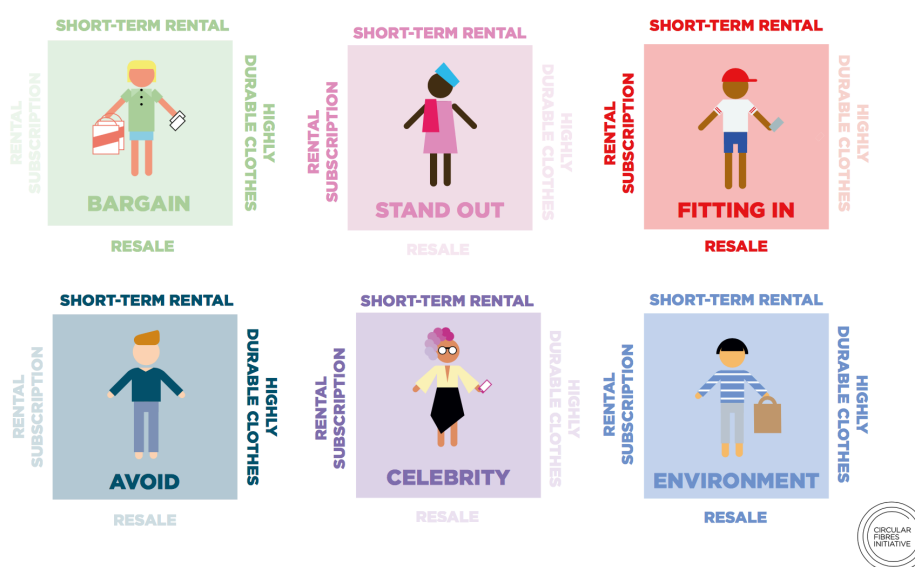


Figura 25: Distintos tipos de consumidores y su relación con prácticas de moda ética
Fuente: Ellen MacArthur Foundation. A new textiles economy: redesigning fashion’s future, 2018

En cuarto lugar, las barreras primordiales para entrar al mercado son tanto la dificultad en el acceso a conocimiento del sector como de acceso a financiación, coincidiendo en ello los tres entrevistados. Sin embargo, estas barreras se ven en cierta medida mermadas y superadas por el atractivo psicológico de la industria. El carácter “positivista” que subyace a la misma y el compromiso de los agentes que en ella operan con el mercado facilita el establecimiento de relaciones entre ellos, si bien estos siguen siendo los factores que más trabajo necesitan para el desarrollo de la industria de la moda ética en España y en el mundo.

Por último, los clientes también gozan de un alto poder de negociación en el sector. Son ellos los que, en última instancia, garantizarán con su decisión de comprar moda ética su permanencia en el mercado español. Para fomentar este consumo es de vital importancia que el cliente este suficientemente informado de lo que está comprando. Esto se consigue principalmente a través de los

diferentes certificados que existen en el mercado y que garantizan la procedencia sostenible y ética de las prendas y tejidos que consumimos. Además, para asegurar la permanencia de la industria de la moda ética es necesario que aumente su demanda, de forma que pueda aumentar su producción y con ello reducirse los costes y precio. Por ello es necesario que el cliente que ya ha tenido experiencias con la moda ética las comparta, de forma que se atraigan más clientes a la industria, que en este momento adolece de una carencia de ellos, si bien cada vez son más los que se suman a este movimiento (Lola Casal, entrevista Alolola).

Tras este análisis de las cinco fuerzas de Porter puede concluirse por tanto que la moda ética es más una industria de futuro que una utopía, en donde existe un verdadero y creciente interés, tanto por parte de proveedores como de clientes, por lo sostenible y lo ético y su implantación en el modelo textil. La economía circular, modelo económico de reciente desarrollo, se postula como el marco para el desarrollo de esta nueva moda, que aspira a desterrar el antiguo modelo lineal por uno nuevo, el closed loop (ciclo cerrado) en el que el medio ambiente y el reciclaje cobran un papel fundamental.

Cada día empresas tanto ya existentes como nuevas, pequeñas y grandes, se suman a esta forma de producir moda. Sin embargo, el consumidor realmente concienciado con la sostenibilidad y la justicia social debe estar al tanto para no caer en el juego del greenwashing de algunas compañías, que utilizan la sostenibilidad exclusivamente como política de RSC y de marketing, sin llegar a producir prendas que realmente respeten los principios de la moda ética.

Los grandes retos que tiene ahora por delante esta industria son la agilización de los procesos, la creación de sinergias y el aumento de la producción (Gema Gómez, Slow Fashion Next). Esto sólo será posible a través de la colaboración de muchos y la concienciación de todos de la necesidad de esta transformación de la industria, tal y como afirma Ellen MacArthur en una entrevista realizada para el informe de McKinsey & Co., The State of Fashion 2018.

En última instancia considero que debe pretenderse dar el paso de considerar la moda ética, en las grandes empresas, como una ventaja competitiva para aquellas que la ofrecen a instaurarla como una oferta real y principal en sus negocios, de forma que, como dice Ellen MacArthur, la moda ética no solo se tenga como medio para hacer “menos daño” sino como auténtico modelo de negocio, rentable y beneficioso, a través de la investigación de nuevos materiales, el desarrollo de tecnología y el impulso del diseño.

Si el contenido social y ecológico de esta industria (que es el principal) no fuese necesario para atraer a nuevos agentes al sector, no está de más mencionar el potencial económico del mismo, que constituye, según Ellen MacArthur (2018), una oportunidad de 500 billones de dólares.

Aunque en el caso de España no somos pioneros en la concienciación sostenible y ecológica (donde nos llevan ventaja principalmente los países del norte de Europa) sí que se está desarrollando en nuestro país un creciente interés por el tema, que va más allá de una simple moda y en el que está la clave del éxito de la moda ética. Para ello, “tendríamos que empezar a darnos cuenta desde que cada uno de nosotros somos responsables de lo que comunicamos a nuestro alrededor y que una vez que tenemos la información deberíamos sentir la responsabilidad de transmitir estas ideas.” (Gema Gómez, Slow Fashion Next).

Estas conclusiones coinciden en gran medida con aquellas a las que han llegado otros estudios, como el llevado a cabo por Tinoco, Ráez y Rosales (2009) en el Perú, en el que se concluyó que la moda ética es atractiva en dicho país, o por Johansson (2010), que afirma que la moda ética (*slow fashion*) puede llegar a ser la respuesta a las demandas de moda sostenible. Además, coincide con la visión de todos los entrevistados, que ven en la moda ética una opción de futuro.

2. Recomendaciones

¿Qué pasos puede llevar a cabo un agente que quiere introducirse en el mundo de la moda ética? Se enuncian a continuación una serie de acciones que puede tomar quien quiera dirigir sus pasos hacia la preservación de los ecosistemas y la justicia social.

En primer lugar, para las empresas, la primera recomendación es que recurran a organizaciones como la ya comentada Slow Fashion Next, the Circular Project y otras del estilo para acceder al conocimiento que necesitan para poder iniciarse en la industria. En segundo lugar, asegurarse de la sostenibilidad y procedencia ética de las materias primas que emplean en su proceso y cerciorarse de que sus propios procesos cumplen con los principios de este tipo de moda. Para ello, recurrir a talleres locales, en donde sea sencillo hacer un seguimiento de la producción y de las condiciones en las que se realiza, es una buena opción. La introducción gradual de sistemas de alquiler de prendas para consumidores y la utilización de materias recicladas en la fabricación son también algunas buenas iniciativas (Ellen MacArthur, 2018). Además, deben aprovechar, buscar y fomentar la colaboración con otras empresas y agentes del sector, participando en iniciativas con las que darse a conocer. Por último, deben mantener completamente informado al consumidor sobre lo que está

comprando, instaurando sistemas de trazabilidad de sus productos y asegurando la transparencia en el etiquetado.

En segundo lugar, para los consumidores, primero asegurarse de que la prenda que compran ha sido verdaderamente fabricada conforme a los estándares de la moda ética. Para ello, informarse de lo que significa cada certificado y saber leer correctamente la información de las etiquetas. En segundo lugar, hacer una compra responsable de ropa, adquiriendo las cantidades necesarias y con una perspectiva de uso a largo plazo. Por último, hacer una gestión sostenible tanto del consumo como del post-consumo de las prendas, manteniendo por ejemplo unas prácticas de lavado correctas (lavar sólo cuando imprescindible, en frío, etc.) y llevando la ropa que ya no se utiliza a reciclar, personalizarla para darle una nueva vida o dedicarla a otros usos.

3. Limitaciones y futuras líneas de investigación

En el presente estudio se ha llevado a cabo un recorrido por los distintos factores que hacen más o menos atractiva la industria de la moda ética en España. Sin embargo, el mismo tiene algunas carencias que se comentan a continuación.

El trabajo adolece, en primer lugar, de una limitación en el alcance de las personas entrevistadas. Si bien todas ellas están relacionadas con el sector textil, habría sido enriquecedor para este proyecto haber mantenido conversación con alguna persona extranjera, que pudiese dar una opinión externa tanto de la moda ética en general, como de su visión de la misma en su país y en el nuestro. Por otra parte, y en este mismo sentido, las personas entrevistadas han permitido obtener información de distintas fases y eslabones de la cadena de valor, pero, sin embargo, el trabajo carece de la perspectiva directa del consumidor, por lo que hubiese sido también interesante entrevistar a alguna persona consumidora de moda ética. Asimismo, podría haberse conducido una encuesta en la que la población fuesen personas pertenecientes a la generación z, para conocer sus hábitos de consumo ya que, después de todo, ellos son el futuro de la moda.

Además, faltan referencias en el trabajo a algunas cuestiones relevantes en el ámbito de la moda ética y la sostenibilidad, como el pre-consumo (reutilización de deshechos de la propia producción para nuevos procesos productivos, por ejemplo, el reciclaje de retales de los procesos de corte y confección) o la mención a índices de sostenibilidad, como el índice Higg.

En otro orden de cosas, lo novedoso del tema, especialmente en nuestro país, ha dificultado la recopilación de datos y estadísticas ligados a la moda ética que podrían haber contribuido a resaltar la bonanza de estas nuevas prácticas. Algunos de estos datos que habrían enriquecido el trabajo son, por ejemplo, el número de consumidores de moda ética que existen en la actualidad en España y su evolución en los últimos años; la relación de proveedores de moda ética frente a los de moda tradicional y el crecimiento pasado y proyectado de los mismos; los beneficios que esta industria pueda reportar a nuestro país, etc.

Es precisamente esta carencia de datos numéricos la que traza una posible línea nueva de investigación, por la que podría estudiarse la moda ética desde una metodología más cuantitativa que cualitativa (como se ha hecho aquí), pretendiendo analizar la rentabilidad económica de la industria. Además, futuros estudios podrían también analizar más detenidamente cada factor-fuerza, profundizando en el papel que cada uno de ellos desempeña ahora y en adelante en el sector (por ejemplo, la moda ética y los proveedores). Por otra parte, también podría estudiarse el comportamiento del consumidor respecto de la moda ética, analizando los factores (económicos, psicológicos, sociológicos...) que le llevan a consumir o no este tipo de moda; analizar la relación existente entre la moda ética y el comercio justo; o estudiar el desarrollo tecnológico dentro de la moda ética y su contribución al desarrollo de la misma.

Por último, podría también conducirse un estudio sobre el papel que juega la economía circular en la moda ética, cómo pueden adaptarse tanto las cadenas de valor de las industrias textiles y los hábitos de consumo y post-consumo para cumplir con sus principios y cómo su desarrollo puede a su vez impulsar y favorecer el florecimiento y consolidación de la moda ética.

El tema de la moda ética tiene la suficiente relevancia social, ecológica y económica como para interesar su estudio en futuros trabajos que ayuden a darla a conocer en diferentes ámbitos, contribuyendo así a su difusión y, con ello, a la creación de una sociedad más justa y comprometida.

BIBLIOGRAFÍA

A.T. Kearney (2017). Social innovation offers five Golden opportunities to the apparel industry. Ashoka, everyone a changemaker.

Baena, E., Sánchez, J. J., & Suárez, O. M. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et technica*, 3(23).

Blue Economy (2016). Principles. Página web (disponible en <http://www.theblueeconomy.org/principles.html> última consulta 26 de febrero de 2018)

Bray, J.P. (2009). Ethical dimensions in clothing purchase. In: First Annual Ethics in Everyday Life Conference, 17/19 March 2009, Salzburg.

Caro, F. and Martínez De Albéniz, V. (2014), "How fast fashion works: Can it work for you, too?", IESE Insight, I. Second Qua

Circular Systems (2018). Conferencia Textil Exchange. Washington, octubre 2017.

Customizando (2018) Página web de Customizando, Quiénes Somos (disponible en <https://customizando.org/tienda/> última consulta 28 de mayo de 2018)

Ellen MacArthur Foundation (2017a). Circular Economy Overview. Página web. Disponible en <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/overview/concept> última consulta 26 de febrero de 2018)

Ellen MacArthur Foundation (2017b). Circular Economy Sistem Diagram. Página web. (Disponible en <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/interactive-diagram> última consulta 26 de febrero de 2018).

Ellen MacArthur Foundation (2018). "A new textile economy: redesigning fashion industry". (Disponible en https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/A-New-Textiles-Economy_Full-Report_Updated_1-12-17.pdf última consulta 30 de mayo de 2018)

Fatás, M (2018). "Cinco años del desastre del Rana Plaza". *El País*, 23 de abril de 2018. (disponible en https://elpais.com/elpais/2018/04/23/alterconsumismo/1524490982_683391.html última consulta 24 de mayo de 2018)

Favier, M. (2013). Consumer attitude and behavior in the ethical fashion industry. Unpublished master's thesis). University of Kassel, Kassel, Germany.

Geisendorf, S. y Pietrulla, F. (2017). Report on the state-of-the-art research on the area of the circular economy. ESCP Europe campus Berlin. (Disponible en <http://www.r2piproject.eu/wp-content/uploads/2017/04/Report-on-State-of-the-Art-Research-in-the-Area-of-Circular-Economy.pdf> última consulta 26 de febrero de 2018).

González, J.A (2013). La sostenibilidad ecológica en el desarrollo de productos textiles: una revisión de literatura. Realidad y Reflexión.

GreenStitched (2017). "Inditex's Sustainability Investment Reaches €7 Million in 5 Years. 21 de marzo de 2017 (disponible en <https://greenstitched.com/tag/refibra/> última consulta 25 de mayo de 2018)

Innovation in Textiles (2017). "Automated Sew-bot to make 800,000 adidas t-shirts daily". Blog Innovation in textiles, 31 de agosto de 2017 (disponible en <https://www.innovationintextiles.com/automated-sewbot-to-make-800000-adidas-tshirts-daily/> última consulta 29 de mayo de 2018)

I-Ambiente (2014). ¿Cuál es el impacto ambiental de la producción de algodón?. (disponible en <http://www.i-ambiente.es/?q=noticias/cual-es-el-impacto-ambiental-de-la-produccion-de-algodon> última consulta 24 de febrero de 2018).

Jiménez, T (2017). "La industria textil solo recicla el 20 por ciento de la ropa que produce". El economista, 3 de octubre de 2017 (disponible en <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/agua-medioambiente/noticias/8648445/10/17/La-industria-textil-solo-recicla-el-20-de-la-ropa.html> última consulta 27 de mayo de 2018)

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

Johansson, E. (2010). Slow fashion-the answer for a sustainable fashion industry? Master Thesis. Swedish School of Textiles.

Joy, A., Sherry Jr, J. F., Venkatesh, A., Wang, J., & Chan, R. (2012). Fast fashion, sustainability, and the ethical appeal of luxury brands. Fashion Theory, 16(3), 273-295.

Karagiannopoulos, G. D., Georgopoulos, N., & Nikolopoulos, K. (2005). Fathoming Porter's five forces model in the internet era. info, 7(6), 66-76.

Karaosman et al (2015), The impact of ethical fashion on Spanish consumers.

Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas. 2015 (57):63-73

Lee, H., Kim, M. S., & Park, Y. (2012). An analytic network process approach to operationalization of five forces model. *Applied Mathematical Modelling*, 36(4), 1783-1795.

Lewis, R & Dart, M. (2010). "The new rules of retail: competing in the world's toughest Marketplace". *Publishers weekly*.

McKinsey & Co. (2016). "Style that's sustainable: a new fast fashion formula". Informe octubre 2016.

Magretta, J. (2014). Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia. Grupo Editorial Patria.

Manuel Sánchez, C (2016). "El cataclismo de la fast-fashion". *XL Semanal*, 18 de septiembre de 2016.

Mentink, B. (2014). Circular business model innovation: a process framework and a tool for business model innovation in a circular economy (Doctoral dissertation, TU Delft, Delft University of Technology).

Monasterio, M (2018). "El crecimiento de la moda será sostenible en 2018". Blog The Luxonomist, 6 de febrero de 2018. (disponible en <http://theluxonomist.es/2018/02/06/el-crecimiento-de-la-moda-sera-sostenible-en-2018/marcos-mosteiro> última consulta 26 de mayo de 2018)

Perasso, V (2016). "Qué es la cuarta revolución industrial (y por qué debería preocuparnos)". BBC News, 12 de octubre de 2016 (disponible en <http://www.bbc.com/mundo/noticias-37631834> última consulta 26 de mayo de 2018)

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition*. New York, 300, 28.

Provenance (2018). "Increasing transparency in fashion with blockchain". (disponible en <https://www.provenance.org/case-studies/martine-jarlgaard> última consulta 26 de mayo de 2018)

Shen, B. (2014). Sustainable fashion supply chain: Lessons from H&M. *Sustainability*, 6(9), 6236-6249.

Shen, B.; Wang, Y.; Lo, C.; Shum, M. The impact of ethical fashion on consumer purchase behavior. *J. Fash. Mark. Manag.* 2012, 16, 234–245

Slow Fashion Next (2018) Página Web, Nosotros (disponible en <https://www.slowfashionnext.com/expertos-moda-sostenibilidad-ambiental/> última consulta 24 de mayo de 2018)

The Boston Consulting Group (2017). The Global Fashion Agenda, informe 2017.

Tinoco Gómez, Ó., Ruez Guevara, L., & Rosales López, P. (2009). Perspectivas de la moda sostenible en el Perú. *Industrial Data*, 12(2).

Tokatli, N. 2008. "Global Sourcing Insights from the Clothing Industry: The Case of Zara, a Fast Fashion Retailer." *Journal of Economic Geography*

Universidad Pontificia Comillas (2018). Sitio Web, Misión y Valores (disponible en <http://www.comillas.edu/es/universidad-comillas-icai-icade/nuestra-universidad/declaracion-institucional#> consultado por última vez el 25 de mayo de 2018)

Yunna, W., & Yisheng, Y. (2014). The competition situation analysis of shale gas industry in China: Applying Porter's five forces and scenario model. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 40, 798-805.