



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **LA INNOVACIÓN SOSTENIBLE EN EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR DE LA MODA Y EL CASO DE ÉXITO DE MALABABA**

Autor/a: Lucía Monsalve Sunyer  
Director/a: Francisco Borrás Palá

## **Resumen**

Este trabajo de fin de grado busca analizar la innovación sostenible en empresas familiares del sector de la moda en España, y más específicamente en la Comunidad de Madrid. Por tanto, el objetivo será analizar este ecosistema innovador y posteriormente hacer hincapié en el caso de éxito de la marca de moda y accesorios Malababa. Para llevar a cabo el estudio de la marca se han considerado sus productos, valores e investigación y comparación de la competencia basado fundamentalmente en el análisis de tres variables principales: la producción en España, la producción con materiales sostenibles y, por último, la implementación de otras medidas sostenibles para el desarrollo de su actividad. Con el objetivo de comprender la situación financiera de Malababa se ha llevado a cabo un estudio de sus cuentas anuales de los años 2016, 2017, 2018 y 2019. Los resultados del trabajo demuestran que estas empresas tienen un futuro más garantizado, debido a la demanda de las nuevas generaciones, a diferencia de otras marcas que no cuentan con este tipo de compromisos con el medio ambiente.

## **Palabras clave**

Innovación sostenible, empresa familiar, sostenibilidad, industria de la moda, Comunidad de Madrid, Malababa.

## **Abstract**

This final degree project seeks to analyze the sustainable innovation of family businesses belonging to the fashion sector in Spain, more deeply in the Community of Madrid. Therefore, the objective will be to analyze this innovative ecosystem and subsequently emphasize in the case of success of the fashion and accessories brand Malababa. In order to study the brand, there has been considered their products, values and the research and comparison of the competence, based mainly on three variables: local production in Spain, the use of sustainable materials in the production process, and lastly, the implementation of other sustainable measures for the course of the business. In order to understand the financial position of Malababa, a study of their annual accounts of the years 2016, 2017, 2018 and 2019 has been carried out. The results of the work show that these types of enterprises have a more guaranteed future, due to the demand of new generations, unlike other brands that do not have this type of commitment to the environment.

## **Keywords**

Sustainable innovation, family business, sustainability, fashion industry, Community of Madrid, Malababa.

## ÍNDICE

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	5
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1. Justificación del tema.....	6
1.2. Objetivos.....	7
1.3. Metodología y estructura del trabajo.....	8
2. EMPRESA FAMILIAR.....	9
2.1. Órganos de representación.....	10
2.2. Empresa Familiar de España y Madrid.....	11
3. LA INNOVACIÓN.....	15
3.1. La innovación sostenible.....	15
3.2. La innovación abierta.....	18
3.3. La innovación en la empresa familiar.....	22
4. IMPACTO DE LAS EMPRESAS DE MODA.....	24
4.1. Impacto económico en España.....	25
4.2. Impacto ambiental.....	29
4.3. Tendencias del sector hacia la sostenibilidad.....	30
5. MALABABA.....	33
5.1. Descripción de la compañía.....	33
5.2. Modelo de negocio.....	35
5.3. Innovación sostenible.....	36
5.4. Análisis de las cuentas de Malababa.....	40
5.5. Análisis de la competencia.....	42
5.6. Malababa como empresa familiar.....	44
5.7. Recomendaciones.....	45
6. CONCLUSIONES.....	47
7. BIBLIOGRAFÍA.....	48
8. ANEXOS.....	55

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Empresas familiares en Europa. Porcentaje de empresas totales. .....	12
Ilustración 2: Colección de joyas Irati .....	37
Ilustración 3: Colección de pañuelos inspirada en paisajes españoles .....	37
Ilustración 4: Trenzado en los productos de Malababa .....	38

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Índice de Eco-innovación de Europa en 2021.....	17
Gráfico 2: Herramientas de innovación abierta 2022.....	19
Gráfico 3: Geografías de exploración de emprendedores .....	21
Gráfico 4: Mayor oportunidad por delante. Porcentaje de encuestados que mencionaron las palabras.....	24
Gráfico 5: Porcentaje de encuestados que mencionaron las palabras .....	25
Gráfico 6: Evolución del número de trabajadores 2011-2020. Textil, confección cuero y calzado.....	26
Gráfico 7: Trabajadores por afiliación 2020. Textil, confección, cuero y calzado .....	27
Gráfico 8: Ventas a través de internet 2020 .....	27
Gráfico 9: Facturación por Comunidad Autónoma en 2020 del comercio textil	28
Gráfico 10: Evolución del resultado del ejercicio de Malababa.....	41

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Empresas familiares en España por grupo de actividad. Porcentajes.....	12
Tabla 2: Empresas familiares, ocupados y facturación por comunidades autónomas. Porcentajes.....	13

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Justificación del tema

Las empresas familiares siempre han estado presentes en la economía y tienen un papel muy importante en la misma. Fueron las primeras formas de organización de actividad comercial e industrial y con el paso del tiempo han manifestado su gran importancia en la economía.

Las empresas familiares son fundamentales para entender la manera en la que aprovechar el conocimiento pasado para dar paso a la innovación (Arzubiaga et al., 2019). La visión a largo plazo y su experiencia permite que se innove partiendo de la base de su conocimiento previo y la tradición. Todas las empresas familiares han tenido que innovar en algún punto de su actividad, sino no podrían continuar con su actividad empresarial. Toda empresa que no cambia y no se mantiene actualizada, no perdura en el tiempo y no sobrevive. Es por esto que la innovación es un aspecto muy importante en las empresas y se debe considerar en todas las etapas de la vida de este tipo de empresas.

El panorama actual de las empresas tanto en España como en el resto del mundo en materia de sostenibilidad tiene que mejorar bastante, desde hace unos años hay una clara tendencia hacia el cuidado y la concienciación del medio ambiente, pero aun no es suficiente dada la actual situación medioambiental. Los gobiernos y organizaciones mundiales están siendo cada vez más exigentes en este aspecto. En esta vertiente, las empresas familiares cuentan con una ventaja respecto a las demás empresas ya que sus valores intrínsecos son la vocación a largo plazo y el compromiso con la sociedad y el medio donde operan. Es un hecho que las nuevas generaciones están más concienciadas con el cuidado del planeta y son el futuro de todas aquellas empresas familiares, por lo que la sostenibilidad pasará a tener mucha más presencia e importancia en las empresas en las que está sucediendo el cambio generacional asegurando la continuidad de las empresas familiares.

La elección del tema viene justificada por tres aspectos personales fundamentalmente: por mi pertenencia a la cuarta generación de una empresa familiar por parte materna, y a la tercera de otra empresa familiar por la paterna, mi gran concienciación personal hacia la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente y mi creciente interés en el sector de la moda y los accesorios. Dada la importancia en la economía mundial y fundamentalmente española de las empresas familiares y la creciente concienciación sobre el cuidado del medioambiente, este trabajo busca analizar esta situación en el sector de la moda.

## **1.2. Objetivos**

El presente trabajo de investigación está centrado en analizar la innovación sostenible de empresas familiares que operan en el sector de la moda y más profundamente estudiar el caso de éxito de este tipo de innovación de la empresa Malababa.

Malababa es una empresa familiar del sector de la moda y accesorios fundada en Madrid en el año 2000 que basa su producción en un modelo sostenible creando lujo honesto y sencillo. Para ello, esta investigación, tiene como objetivos conocer el impacto económico y medioambiental de la industria de la moda en España, así como la identificación de nuevas tendencias en la innovación sostenible de las marcas de moda en los últimos años. Todo esto se estudiará para poder analizar el caso de éxito de innovación sostenible de la empresa familiar Malababa y así poder establecer conclusiones sobre su modelo de negocio respetuoso con el medio ambiente y posteriormente presentar una serie de recomendaciones para la continuidad de su modelo de innovación sostenible teniendo en cuenta a la competencia. Se examinará la situación de otras empresas del sector teniendo en cuenta una serie de acciones y variables llevadas a cabo en cuanto al contexto de la sostenibilidad, sus materiales y sus sistemas de producción, entre otros.

La producción sostenible es una tendencia actual que está ganando más protagonismo priorizando el “slow fashion” al “fast fashion”, pero la empresa Malababa desde sus inicios ha mostrado estar profundamente concienciada con este aspecto, época en la cual las personas y empresas no estaban tan sensibilizados con el cuidado del planeta.

### **1.3. Metodología y estructura del trabajo**

Para la consecución de los objetivos de la investigación se sigue una metodología deductiva que intentará sacar conclusiones aplicables a la empresa familiar Malababa. A partir de la información de la innovación sostenible y las empresas familiares que operan en el sector de moda en la Comunidad de Madrid se analizará el caso de Malababa y su modelo de negocio basado en la innovación sostenible analizando sus acciones y cuentas anuales para ver su evolución y estados financieros.

En primer lugar, se contextualizará el concepto de empresa familiar, sus características más importantes que las diferencian de otro tipo de empresas y los órganos de representación internacionales, en España y en Madrid. A continuación, se presenta el tema de la innovación, se profundizará en la innovación abierta, la innovación sostenible y, posteriormente, en la innovación en la empresa familiar. Después se estudiará el impacto del sector de la moda, tanto económico como medioambiental, así como las tendencias del sector hacia la sostenibilidad. A continuación, se profundiza en la empresa de Malababa analizando su innovación sostenible y su impacto en el medioambiente, así como el análisis de sus cuentas anuales. En este apartado se analizará también la construcción de su “flagship store” en Madrid con medidas y materiales sostenibles. Por último, se expondrán unas recomendaciones para la continuidad de la innovación sostenible y se expondrán las conclusiones alcanzadas tras realizar el estudio teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente y teniendo en consideración los objetivos propios del trabajo.



## 2. EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares se crearon en el siglo XIII por los Genoveses. Creaban empresas gestionadas por el padre de familia y los hijos, al llegar a una edad determinada, se hacían cargo de su dirección.

En la literatura especializada, el concepto “empresa familiar” tiene diversas definiciones y varios significados.

Shanker y Astrachan (1996) proponen la clasificación de la empresa familiar, según el grado de intervención la familia: amplia, intermedia y restrictiva. La primera es aquella empresa en la que la familia tiene el poder político suficiente para determinar la estrategia. Intermedia cuando la familia, además del poder político, participa activamente en la gestión. Y, por último, restrictiva son aquellas con múltiples generaciones involucradas donde hay más de un miembro de la familia con responsabilidad en el control y la gestión.

En 2008 el European Family Business (EFB) y el Family Business Network (FBN) acordaron que una empresa es familiar si cumple con los siguientes requisitos:

- La familia tiene la mayoría de votos (de forma directa o indirecta).
- Al menos un miembro de la familia trabaja en el gobierno o gestión de la empresa.
- Su objetivo es que el control, el gobierno y la gestión siga estando en manos de la familia asegurando la continuidad generacional.

Uno de los factores que hace que la empresa familiar sea diferente de sus semejantes empresas no familiares es el grado de influencia familiar y esto puede contribuir a la ventaja competitiva (Craig y Moores, 2005).

Tener mecanismos de gobierno en este tipo de empresas es recomendable ya que las relaciones entre familiares no siempre van a beneficiar a la empresa. Así, contar con consejeros externos para defender los intereses de la empresa sin

tener en cuenta las relaciones familiares es una buena solución (Galve y Salas, 2003).

El EFB declara que las empresas familiares son importantes, no solo por su contribución a la economía, sino también por la estabilidad que aportan a largo plazo, el compromiso con las comunidades locales, la responsabilidad como propietarios y los valores que defienden.

## **2.1. Órganos de representación**

Las empresas familiares tienen varios órganos de representación. Internacionalmente a nivel global el FBN (“Family Business Network”) y a nivel europeo el EFB (“European Family Business”). En el ámbito nacional es el IEF, que se fundó en 1992 en Barcelona, para defender los intereses de las empresas familiares y diversas asociaciones territoriales en las diferentes Comunidades Autónomas.

Entre los objetivos que establece el EFB destacan facilitar la transferencia de los negocios a la siguiente generación de la familia y promover el reconocimiento del importante papel que juegan las empresas familiares en la economía. El primero es común en todos los órganos de representación de estas empresas.

En la Comunidad de Madrid en 2003 algunas empresas familiares se asociaron creando un punto de encuentro donde poder intercambiar sus experiencias y sirviendo de “networking” entre las empresas familiares tanto de Madrid como del resto de España: la Asociación de la Empresa Familiar de Madrid (ADEFAM).

Entre sus objetivos están: la formación enfocada a las sucesiones, la colaboración en la resolución de problemas propios, mejorar el marco jurídico y fiscal y fomentar la cultura empresarial; todo ello contextualizado en la empresa familiar (ADEFAM, s.f.).

La formación se realiza mediante conferencias y seminarios que juntan empresarios expertos con empresarios familiares tradicionales, así como figuras políticas y económicas. También mediante el programa específico para jóvenes, Fórum de Jóvenes de ADEFAM, que permite la concienciación de éstos de la importancia que tienen en la continuidad generacional de las empresas de sus familias.

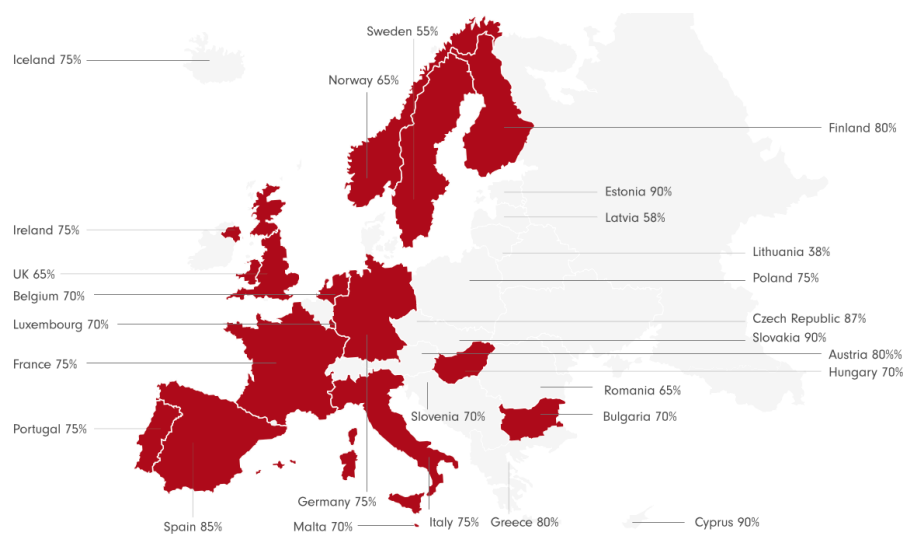
Actualmente, ADEFAM está formada por 104 empresas que aportan el 7,2% del PIB de la Comunidad de Madrid empleando a cerca de 244.000 personas (ADEFAM, s.f.). Entre las empresas que forman la asociación destacan Suárez, Prosegur, Banca March, Atrevia y Sushita.

La Comunidad de Madrid cuenta además con la Asociación Madrileña de la Empresa Familiar (AMEF) cuyo objetivo es también la formación, relación de empresa y familia y la interrelación de los socios. Las empresas asociadas equivalen al 15% del PIB de la Comunidad de Madrid (AMEF, s.f.).

## **2.2. Empresa Familiar de España y Madrid**

Según la información proporcionada por el IEF las empresas familiares son de gran importancia en la economía española. Suponen el 57,1% del Producto Interior Bruto del sector privado y representan el 88,9% del total de empresas privadas de nuestro país. Además, son responsables del 66,7% del empleo total privado de España.

**Ilustración 1: Empresas familiares en Europa. Porcentaje de empresas totales.**



Fuente: EFM (s.f.).

En la ilustración 1 se concluye que España es el quinto país de Europa con mayor porcentaje de empresas familiares siendo un 85%, Estonia, Chipre y Eslovaquia encabezan esta lista con un 90%, seguidas de la República Checa con un 87%.

**Tabla 1: Empresas familiares en España por grupo de actividad. Porcentajes.**

Actividad	Empresas	Ocupados	Facturación
TOTAL	82,8	49,9	38,0
Industria	74,1	47,5	32,2
Construcción	80,9	68,5	63,5
Comercio	86,2	66,3	49,2
Transporte y Hostelería	90,6	61,5	52,9
Resto de servicios	80,0	37,9	20,4

Fuente: elaboración propia a partir de INE (2016).

En la tabla 1 se puede apreciar que Transporte y Hostelería es la actividad que concentra el mayor número de empresas familiares (90,6%), seguido de Comercio (86,2%). Sin embargo, en términos de facturación el sector de la Construcción encabeza la lista con un 63,5% de facturación generada por empresas familiares, estando Transporte y Hostelería en segundo lugar, con un 52,9%.

**Tabla 2: Empresas familiares, ocupados y facturación por comunidades autónomas. Porcentajes.**

	Empresas	Ocupados	Facturación
TOTAL	82,8	49,9	38,0
Andalucía	85,1	55,1	55,7
Aragón	83,4	52,9	40,9
Asturias, Principado de	84,4	62,4	42,0
Balears, Illes	83,7	70,2	69,9
Canarias	88,3	72,8	62,2
Cantabria	86,1	49,7	29,6
Castilla y León	85,9	63,7	54,4
Castilla - La Mancha	85,6	57,8	66,8
Cataluña	82,6	48,6	38,9
Comunitat Valenciana	81,8	66,5	67,4
Extremadura	86,7	55,4	64,4
Galicia	83,6	59,2	53,5
Madrid, Comunidad de	77,9	30,2	20,3
Murcia, Región de	81,1	62,8	62,8
Navarra, Comunidad Foral de	85,7	45,7	38,7
País Vasco	80,0	41,0	42,9
Rioja, La	78,7	53,9	54,6

Fuente: elaboración propia a partir de INE (2016).

La Comunidad Autónoma con mayor porcentaje de ocupación en empresas familiares es Canarias seguida de las Islas Baleares. Siendo las de menos porcentaje Madrid, País Vasco y la Comunidad Foral de Navarra. Las Islas

Baleares también tienen el porcentaje más alto de facturación seguidas de Castilla La Mancha.

La Comunidad de Madrid tiene un 77,9% de empresas con un 30,2% de ocupación facturando un 20,3%. Se sitúa en las Comunidades con valores más pequeños de España.

Pavón (2015) explica que más del 86% de las empresas familiares de Madrid están presentes internacionalmente y más del 71% de los que participaron en el sondeo realizado por ADEFAM tienen previsto hacerlo en el corto-medio plazo, siendo el establecimiento de filiales la forma más utilizada, seguida de la exportación.

### **3. LA INNOVACIÓN**

La Real Academia de la Lengua Española (RAE) define la innovación como la “creación o modificación de un producto y su introducción en un mercado”.

Ya en 1934 Schumpeter definía el concepto como la incorporación en el mercado de un nuevo producto o proceso relacionado con los anteriores, el descubrimiento de un nuevo método de obtener productos y, por último, el inicio de un nuevo mercado en otro lugar.

La innovación es importante para dar respuesta a las necesidades de clientes actuales o potenciales y para que sea exitosa depende directamente de la demanda económica del mercado objetivo (Horbach, 2008).

#### **3.1. La innovación sostenible**

Existe un acuerdo global sobre la gravedad de las amenazas al medio ambiente (calentamiento global, pérdida de biodiversidad, extinción de recursos naturales) que ha dado lugar a la creación de acuerdos internacionales entre los que destacan el Protocolo de Kioto (1998), la Agenda 2030 (2015), El Acuerdo de París (2015), los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) (2015), entre otros.

La eco-innovación o innovación sostenible es la producción, asimilación o explotación de una novedad en los procesos de fabricación, los productos, los servicios, la gestión y la comercialización, que tienen como objetivo a largo plazo evitar o reducir el riesgo ambiental, contaminación o impactos negativos en el uso de recursos (Comisión Europea, 2008).

Según Oliver i Solá (2018) los principales motivos por los que las empresas deciden innovar sosteniblemente son:

- La demanda de clientes o mercado.
- El ahorro de costes seguido de la eficiencia.
- La necesidad de innovación.
- La mejora de la posición de mercado.

La innovación sostenible ayuda a la creación de nuevas oportunidades de negocio y empleo en Europa, especialmente en las PYMES. Actualmente este sector tiene una facturación anual de 227.000 millones de euros, equivalentes a un 2,2% del PIB europeo y emplea directamente a 3,4 millones de personas (Comisión Europea, s.f.).

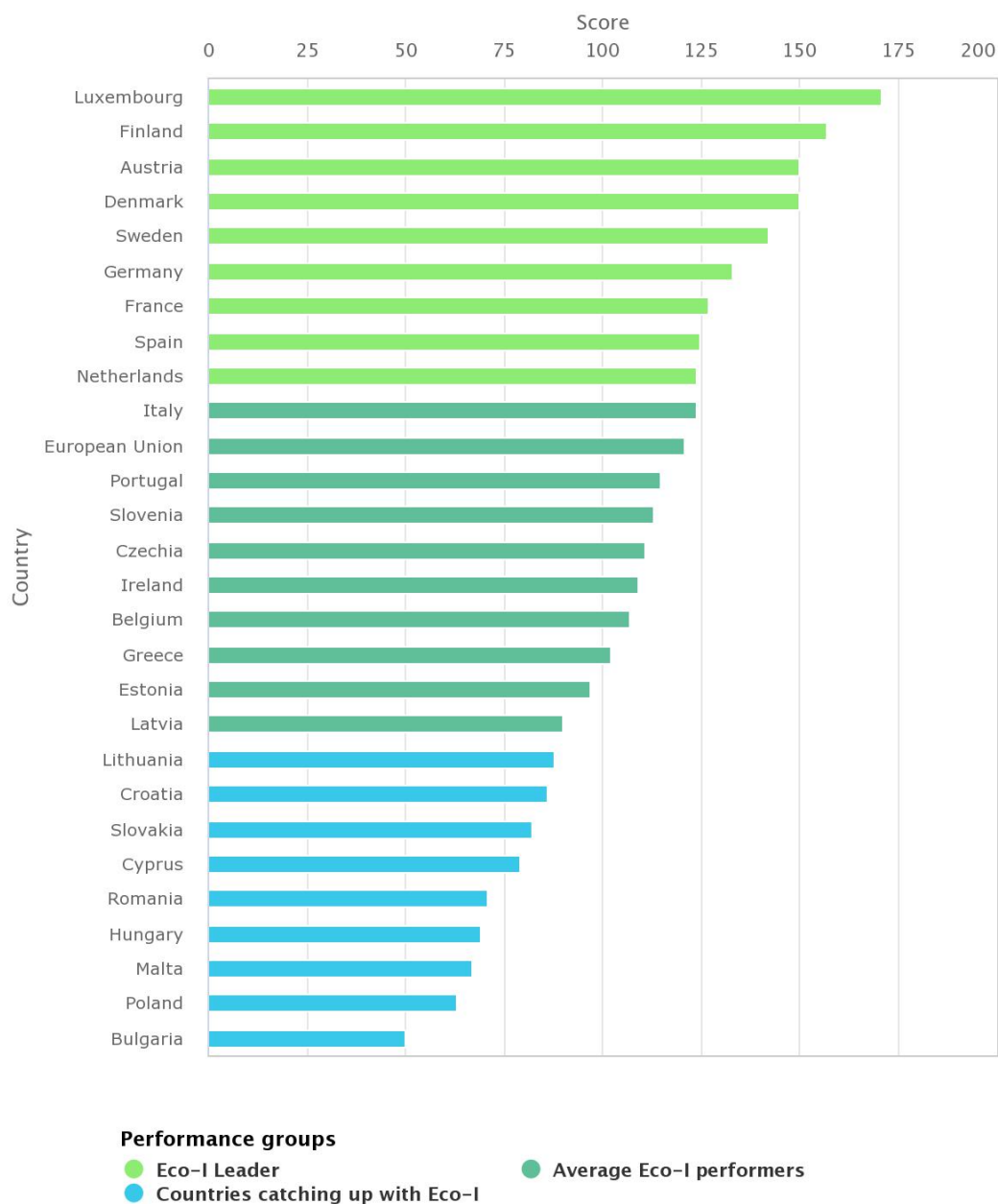
Además, para fomentar procesos, productos y servicios eco-innovadores, la Comisión Europea ha desarrollado el Plan de Acción de la Eco-innovación (EcoAP).

Existen dos fundamentos de diseño para las innovaciones: el rediseño de sistemas creados por el hombre para reducir su impacto ambiental y la búsqueda de minimizar esos impactos.

El gráfico 1 representa el índice de eco-innovación que se obtiene con la media de los 16 indicadores incluidos en el marco de medición de los Estados miembros de la UE.



**Gráfico 1: Índice de Eco-innovación de Europa en 2021**



Fuente: Comisión Europea (2021).

En el gráfico 1 se observa que los líderes de eco-innovación europeos para el 2021 son en orden descendiente: Luxemburgo, Finlandia, Austria, Dinamarca, Suecia, Alemania, Francia, España y Países Bajos. La franja media la encabezan Italia, Portugal, Eslovenia y Republica Checa. Por último, los que deberían implementar más eco-innovación son: Lituania, Croacia, Eslovaquia, Chipre, Rumanía, Hungría, Malta, Polonia y Bulgaria.

España se sitúa en una buena posición respecto a la media de países de la Unión Europea, lo que refleja un buen ecosistema innovador en el mundo de la sostenibilidad.

España ha participado en los acuerdos medioambientales mencionados anteriormente y tuvo una representación importante en los European Business Awards for the Environment (EBAE) 2020-2022 donde la Comisión Europea premia a empresas que combinan innovación y desempeño medioambiental. Naturgy obtuvo el premio a la gestión de medianas y grandes empresas y Tecnoresiduos R3 S.L el premio a la gestión de micro y pequeñas empresas. Por otra parte, Idai Nature SL consiguió el premio de productos y servicios y Tejidos Robo S.L. el premio de proceso de negocio (Comisión Europea, s.f.).

### **3.2. La innovación abierta**

La innovación abierta es un paradigma que asume que las empresas, a medida que buscan avanzar en tecnología, usan ideas externas e internas para crear valor. El modelo supone que las ideas internas también pueden comercializarse a través de canales externos fuera de las actuales áreas de actuación de la empresa, generando y capturando valor adicional (Chesbrough, 2006).

Europa cuenta principalmente con dos programas para crear cultura en torno a la innovación abierta: Horizon Europe y Digital Europe. La Comisión Europea quiere que los organismos públicos sean los pioneros en implementar esta forma de innovación colaborativa (Fraile, 2020).

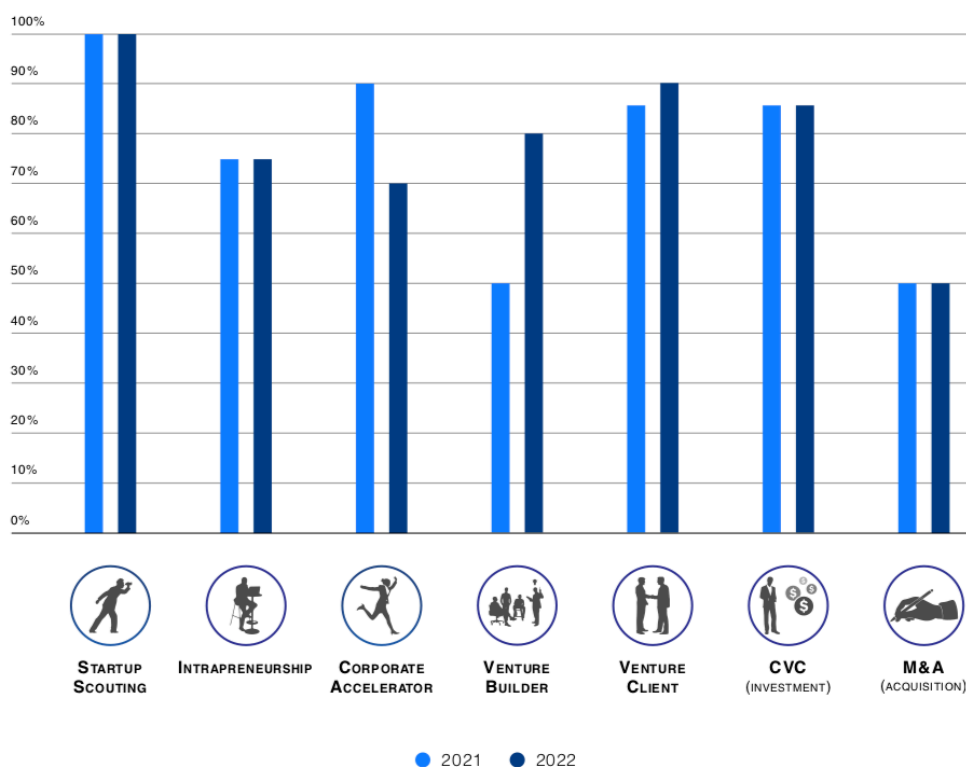
Entre las 15 las tendencias en emprendimiento de los próximos años definidas por la revista digital Emprendedores, caben destacar el “lifestyle business” y la innovación abierta. El primero es un modelo que busca el emprendimiento para conseguir ingresos suficientes para llevar la vida que sus creadores desean. La innovación abierta es aquella por la que grandes

empresas colaboran con startups y empresas de menor tamaño para llevar a cabo este tipo de innovación (Delgado, 2021).

Según Mind the Bridge (2021), consultora especializada, la innovación abierta se apoya en siete herramientas: la exploración, el desarrollo de ideas innovadoras dentro de la propia organización (“intrapreneurship”), el soporte para la aceleración de las organizaciones, las incubadoras de startups (“venture builders”), los clientes de riesgo (“venture client”), la inversión y las operaciones corporativas (fusiones y adquisiciones).

El gráfico 2 destaca la evolución de las 7 herramientas de innovación abierta.

**Gráfico 2: Herramientas de innovación abierta 2022**



Fuente: Mind the Bridge (2021).

En 2022 el “corporate accelerator” disminuye en importancia respecto al 2021 mientras que el “venture builder” hace lo contrario. La otra herramienta que

sufre modificación respecto al 2021 es el “venture client” que aumenta ligeramente su porcentaje.

Y una vez que está en el proceso, la consultora establece tres etapas diferenciadas:

1. Marketing (cambio de imagen de la marca).
2. La colaboración (definición de objetivos).
3. Los resultados.

En el Open Innovation Outlook 2022 de Mind the Bridge declaran que los desafíos tecnológicos de 2022 son: la sostenibilidad, la inteligencia artificial y la movilidad.

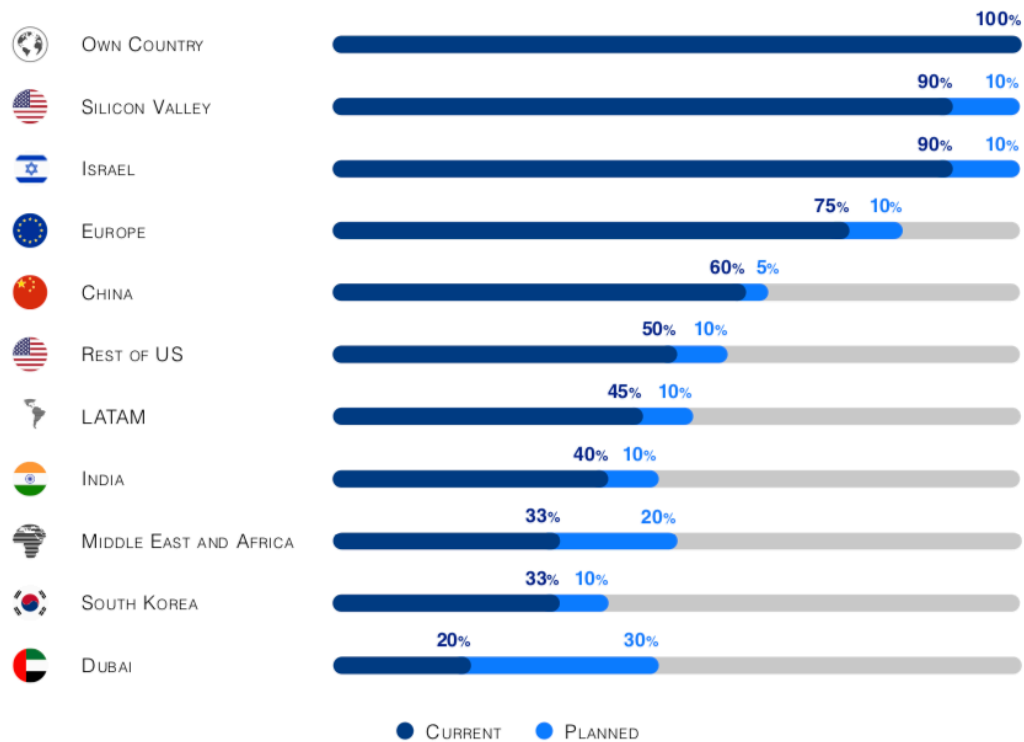
En España se está creando la Ley de Fomento del Ecosistema de Empresas Emergentes, para la estrategia España Nación Emprendedora, que regulará las empresas de reciente creación mediante, aproximadamente, 50 medidas anunciadas por el presidente del gobierno, entre las que destacan la ayuda a la atracción y retención del talento y la promoción de universidades y formación profesional en las empresas emergentes (Delgado, 2021).

Las empresas han dejado de utilizar la forma tradicional de hacer I+D y ahora buscan relacionarse con el ecosistema startup, siendo este último mucho más rápido que la inversión en un proyecto interno de I+D (Escudero 2019). Entre los grandes principios de la transformación digital cabe destacar la colaboración como el mejor medio para acelerar la innovación. La colaboración entre empresas, entre ellas startups, aporta importantes ventajas como la posibilidad de generar un ecosistema de inteligencia colectiva y la capacidad de acelerar procesos (Fraile, 2020).

Escudero (2019) indica que en los últimos años la innovación abierta ha sufrido una evolución en tres fases:

1. La apertura al exterior estableciendo relaciones con terceros en busca de innovación.
2. La conexión manual eligiendo cuidadosamente entre las propuestas.
3. Las plataformas abiertas para la conexión de las pequeñas empresas y las que quieren colaborar con ellas (Escudero, 2019).

### Gráfico 3: Geografías de exploración de emprendedores



Fuente: Mind the Bridge (2021).

El gráfico 3 muestra que las startups centran su búsqueda de colaboración con empresas principalmente, además de en sus propios países de origen, en Silicon Valley, Israel, clústeres europeos como Londres, París y Berlín, y China. Además, prevé que las búsquedas centradas en Oriente Medio y África superen el 50% y que las centradas en Dubái alcancen el 50%. Cabe

destacar también que tanto las centradas en Silicon Valley e Israel llegarían al 100%.

### **3.3. La innovación en la empresa familiar**

Las empresas familiares no destacan por su carácter innovador. En general, suelen tener una posición de seguidor y no de liderazgo, adaptándose a procesos y productos existentes y con poca capacidad de innovación. No obstante, hay ciertas excepciones de empresas familiares innovadoras, que presentan dos elementos comunes, la planificación a largo plazo y la búsqueda de agrupaciones facilitadoras de la creación y desarrollo de ideas novedosas (Quintana, 2005).

La esencia de una familia empresaria está definida por 3 características que afectan su capacidad innovadora: en primer lugar, el patrimonio poco diversificado, por otro lado, la oposición a la pérdida de control y, por último, con objetivos no solo económicos. Las dos primeras conllevan una menor disposición a la innovación, mientras que la última la favorece (Cruz, 2020). Además, Quintana (2005) afirma que las empresas familiares más longevas han tenido que innovar en algún punto de su historia.

El perfil del fundador es clave para determinar la capacidad innovadora de la empresa. En términos generales, se observan 3 tipos de perfiles: el científico o tecnólogo emprendedor, el empresario que busca conocimiento fuera de la propia empresa y el empresario que busca conocimiento dentro de la empresa (Quintana, 2005).

La profesora Cruz (2020) afirma que aquellas empresas que gestionan exitosamente sus procesos innovativos:

- Tienen una estrategia de diversificación patrimonial que reduce el riesgo.
- Llevan a cabo una estrategia de nicho buscando la creación de valor.
- Innovan a partir de la tradición apoyándose en sus ventajas competitivas.
- Se apoyan en nuevas generaciones para el emprendimiento.

La actividad innovadora de las empresas familiares de España, está condicionada no sólo por sus propios rasgos, sino también por las características del sistema de innovación en España con un nivel de eficiencia reducido. El peso de la inversión en I+D+i del sector privado en España es menor que el de la mayoría de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (Quintana, 2005).

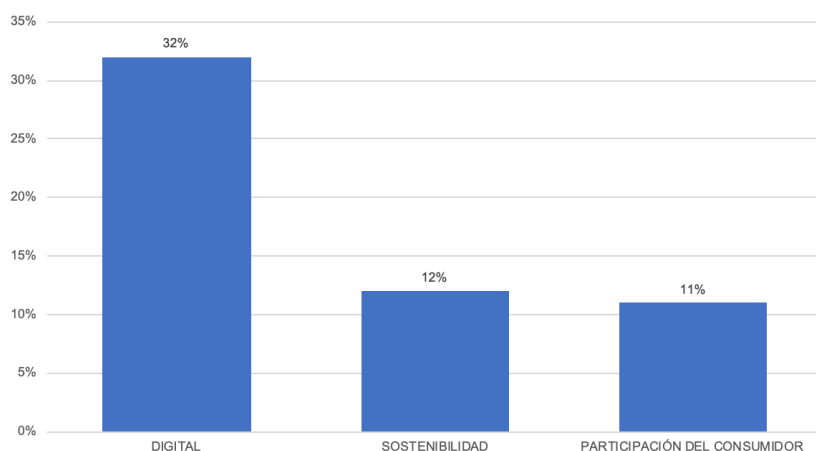
#### 4. IMPACTO DE LAS EMPRESAS DE MODA

El sector de la moda y los accesorios es uno de los más dinámicos del mundo, tiene un crecimiento progresivo apoyado en la apertura al exterior, lo que permite la expansión de mercado. Es una industria muy globalizada por lo que su crecimiento está muy condicionado por la situación económica y política de los países. Por ejemplo: la inestabilidad política en Cataluña, la guerra de aranceles entre Estados Unidos y China o la salida de Reino Unido de la Unión Europea, tienen una repercusión importante en la industria de la moda (Mouliá, 2020). El actual conflicto entre Rusia y Ucrania tendrá un impacto difícil de cuantificar en este momento.

Según el informe de Mc Kinsey (2021), la industria de la moda, en general, disminuyó sus ingresos en un 20% en el periodo 2019-2020 y el 7% de las empresas abandonaron el mercado por dos motivos: porque fueron absorbidos por la competencia o por problemas financieros.

El mismo informe afirma que el sector no logrará alcanzar la recuperación total previa a la pandemia hasta 2022, a medida que el panorama vaya cambiando y creando nuevas oportunidades: las nuevas fronteras digitales y los avances en sostenibilidad.

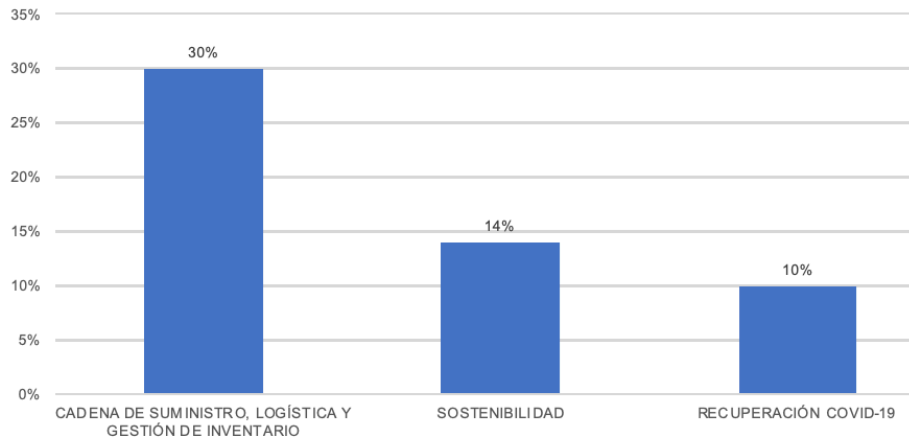
**Gráfico 4: Mayor oportunidad por delante. Porcentaje de encuestados que mencionaron las palabras**



Fuente: Elaboración propia a partir de BOF–McKinsey State of Fashion 2022 (2021).



**Gráfico 5: Porcentaje de encuestados que mencionaron las palabras**



Fuente: Elaboración propia a partir de BOF–McKinsey State of Fashion 2022 (2021).

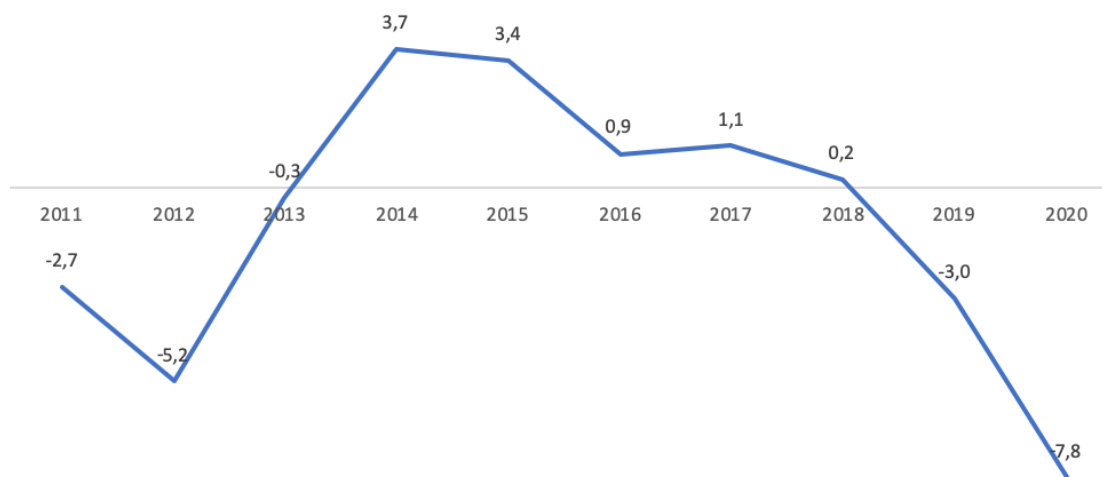
La digitalización y la sostenibilidad ofrecerán las mayores oportunidades de crecimiento a la industria de la moda, mientras que los mayores retos se plantean en todo lo relacionado con la cadena de suministro, la gestión logística y de los inventarios. Por su parte, la sostenibilidad cuyo protagonismo crece cada año, es una gran oportunidad y, al mismo tiempo, un importante desafío a tener en cuenta.

#### **4.1. Impacto económico en España**

España es una potencia tanto europea como mundial en el mercado de la moda gracias a grupos como Inditex, Mango y Cortefiel, entre otras, que tienen un destacado prestigio internacional (Mouliá, 2020).

La industria de la moda es un pilar fundamental de la economía española. El sector lo forman 20.000 empresas y más de 60.000 puntos de venta que generan el 2,8% del PIB nacional. El sector contribuye al mercado laboral con un 4,1% (siendo un 55% de sus empleados mujeres) incluyendo todas las actividades de la cadena de valor: la confección textil, la confección, la comercialización y los intermediarios. Genera 6.000 millones en el IVA, 2.000 millones en cotizaciones de la Seguridad Social y 330 millones en el Impuesto de Sociedades (EY, 2020).

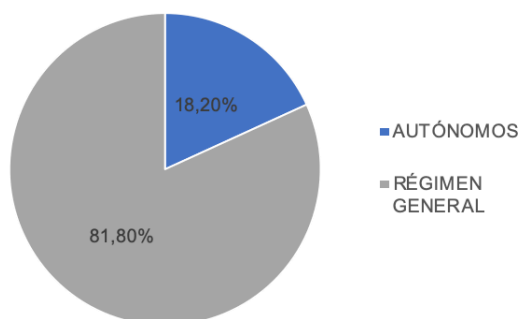
**Gráfico 6: Evolución del número de trabajadores 2011-2020. Textil, confección cuero y calzado**



Fuente: elaboración propia a partir de Informe Económico de la Moda en España 2021 (2020).

El gráfico 6 muestra como en 2020 el sector sufrió la mayor caída en número de empleados desde 2012. El descenso, iniciado ya en 2019, se agravó debido al confinamiento y la consecuente paralización de la actividad. El número de afiliados a la Seguridad Social en 2020 fue de 126.594 comparado con los 137.358 del año 2019 (Informe Económico de la Moda en España 2021).

**Gráfico 7: Trabajadores por afiliación 2020. Textil, confección, cuero y calzado**



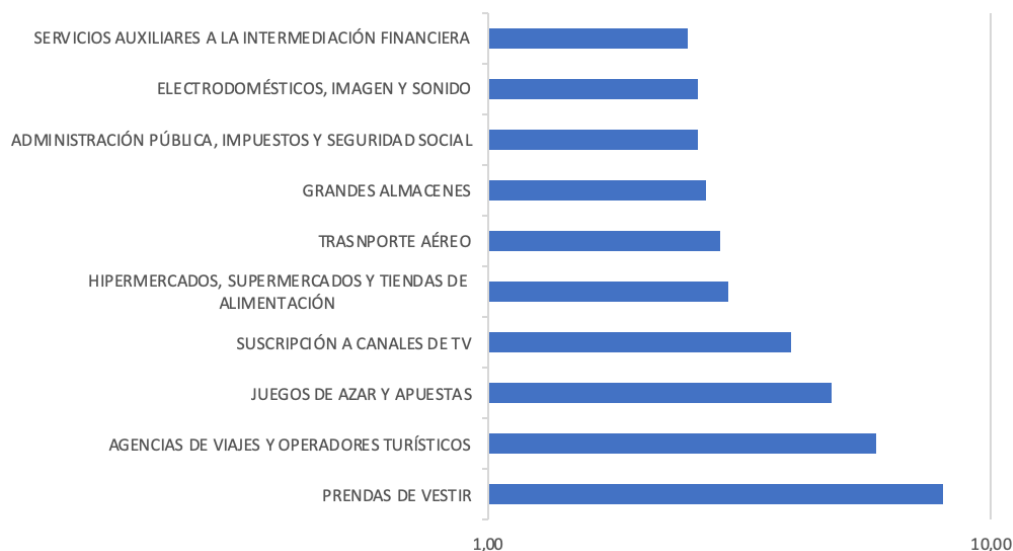
Fuente: Elaboración propia a partir de Informe Económico de la Moda en España 2021 (2020).

Como se puede ver en el gráfico 7, el porcentaje de autónomos dentro de este sector es muy relevante, en 2020 era del 18,2%, siendo la mayor parte de ellos diseñadores.

La innovación en la industria de la moda ha sido muy importante, como resultado, las empresas españolas del sector son referentes fuera de España captando el 13% del turismo mundial de compras y suponiendo el 8,7% de las exportaciones de España (EY, 2020).

El sector lidera las ventas a través de internet (“ecommerce”) superando a las agencias de viajes, los operadores turísticos y a los juegos de azar y las apuestas, entre otros. Antes de la pandemia eran éstos los sectores que lideraban el ránking, pero debido al confinamiento, su actividad sufrió una caída hasta perder el primer puesto. Para la moda, la situación de confinamiento supuso el despegue del “ecommerce” representando el 8,4% de las ventas online de 2020 (Informe Económico de la Moda en España 2021).

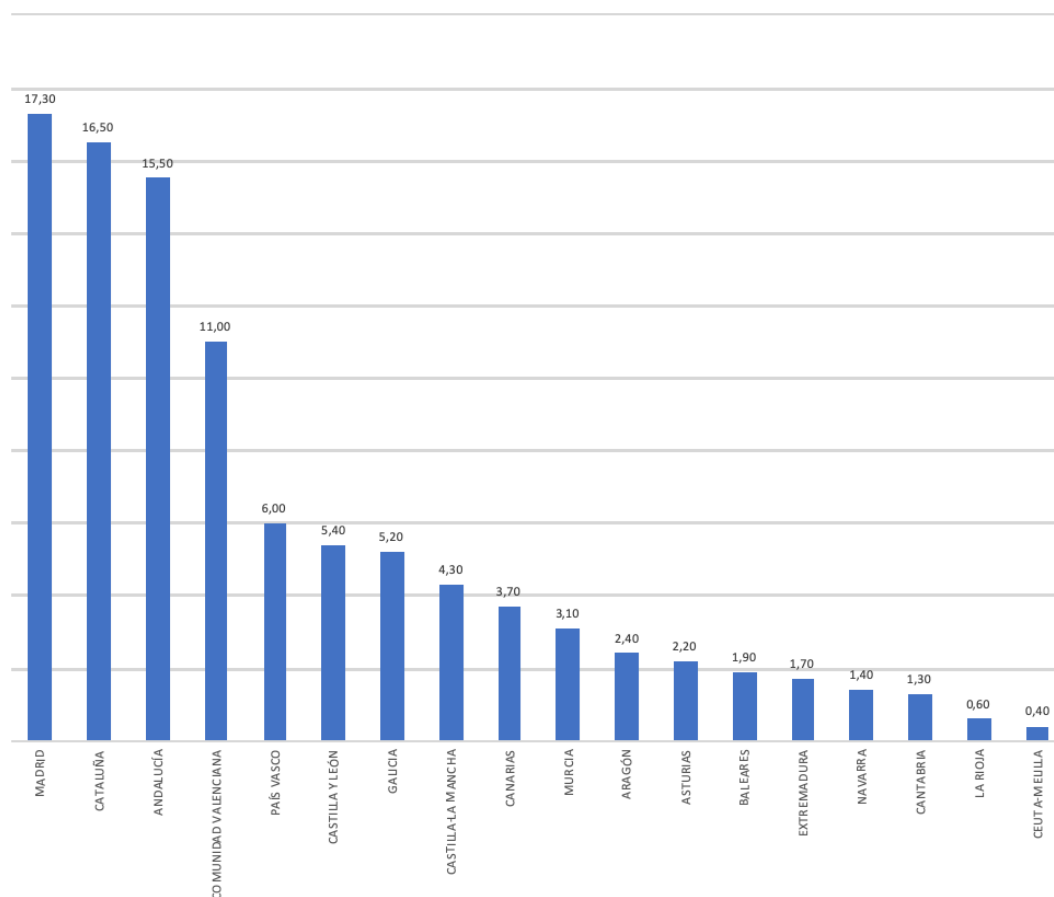
**Gráfico 8: Ventas a través de internet 2020**



Fuente: Elaboración propia a partir de Informe Económico de la Moda en España 2021 (2020).

Como muestra el gráfico 9, dentro de España, la comunidad autónoma que más factura es la Comunidad de Madrid, donde, en su totalidad, la industria de la moda facturó 915 millones y mantuvo su cuota durante la pandemia. Mientras tanto, Cataluña y Andalucía se intercambiaron los puestos. La primera pasó al segundo puesto evolucionando del 15,8% al 16,5% mientras que Andalucía pasaba del 16,1% al 15,5% estableciéndose en tercera posición. La Comunidad Valenciana y el País Vasco mantuvieron sus posiciones respecto al 2020 con un 11% y 6%, respectivamente, pero ambos evolucionando desde el 10,7% y el 5,3% del 2020. Castilla-La Mancha alcanzó el octavo puesto superando a Canarias con una evolución del 0,3% respecto al ejercicio del 2020.

**Gráfico 9: Facturación por Comunidad Autónoma en 2020 del comercio textil**



Fuente: Elaboración propia a partir de Informe Económico de la Moda en España 2021 (2020).

## 4.2. Impacto ambiental

La producción de ropa gasta muchos recursos naturales y genera muchas emisiones de gases de efecto invernadero a la atmósfera, los desechos de la producción textil no biodegradable pueden permanecer 200 años hasta descomponerse en un vertedero y se consumen 2.700 litros de agua para producir una camiseta de algodón, lo que equivale al agua potable suficiente para una persona durante dos años y medio (Reichart y Drew, 2019). El 10% de las emisiones de carbono y el 35% de los micro plásticos provienen de la industria textil (Godoy, 2021).

La industria está en un proceso de transformación donde los hábitos de consumo de las nuevas generaciones están cambiando hacia una forma más ética, consciente y responsable, priorizando la calidad antes que la cantidad (Mouliá, 2020).

La Coalición de Ropa Sostenible (SAC) creó el Índice de Sostenibilidad de Materiales para que los diseñadores, los minoristas, las fabricas y las marcas puedan evaluar el ciclo de vida de los tejidos y procesos de producción de los mismos, comparando así el impacto medioambiental de los textiles (Romero, 2021). En España la Asociación de Moda Sostenible apoya y une a marcas españolas dispuestas a transformar la industria textil y lograr sus objetivos de una forma transparente, ética y ecológica (AMSE, s.f.).

En la actualidad, España destina solo un 0,3% de su facturación a la protección ambiental; la cifra ha mejorado respecto al 0,28% de 2020. La media española es de 0,41%, lo que equivale a 2.793 millones de euros destinados a la protección ambiental, un 6,3% más que en el año anterior. Solo el 12,6% de los residuos textiles generados en un año son recogidos, 990.000 toneladas de textil acaban en vertederos. Es por esto que se ha creado la ley Española de Residuos que establece que para el 1 de enero de 2025 la industria textil tendrá que recoger selectivamente sus residuos inclusive después de su uso (Godoy, 2021).

### 4.3. Tendencias del sector hacia la sostenibilidad

Las principales tendencias actuales del sector de la moda y los accesorios son: el mercado de segunda mano, el alquiler de ropa, la producción sostenible y la producción bajo demanda.

Una de las tendencias que está revolucionando el sector es el mercado de segunda mano. Está previsto que se duplique en los siguientes 5 años alcanzando 77 billones de dólares. Se estima que hay 9 billones de prendas sin utilizar en los armarios por lo que es una muy buena solución a este problema. (ThredUp, 2021). En España uno de cada tres habitantes se ha decidido por la compra de productos usados y dos de cada tres piensan que el mercado de segunda mano es muy positivo para el medio ambiente (El Español, 2021). Las plataformas Wallapop y Vinted lideran esta forma de consumo en España a través de sus apps. Wallapop es una startup fundada en 2013 en Barcelona que tiene como objetivo comprar y vender artículos de segunda mano, no solo ropa. Vinted llegó a España hace unos años, fue fundada en 2008 en Lituania y su objetivo es ofrecer al usuario un servicio de venta y compra de prendas de ropa a través de su plataforma (Rebollo, 2021).

En España el alquiler de ropa tiene un peso importante con una gran variedad de empresas entre las que destacan:

- “La más mona” fue de las primeras marcas en ofrecer alquiler de ropa de eventos y recientemente se ha expandido al alquiler de ropa de diario (La más mona, s.f.).
- “Borrow” permite alquilar ropa y accesorios de diseñadores para eventos (Borrow, s.f.).
- “Ectodicta” tiene alquiler por suscripción mensual, el cliente recibe una caja al mes de ropa seleccionada por una estilista acorde a sus gustos (Ecodicta, s.f.).

- “Pantala” ofrece una combinación libre según una serie de planes donde puedes elegir y recibir en casa tu elección, una vez finalizado el mes se devuelve y se puede elegir una nueva combinación para el mes siguiente (Pantala, s.f.).
- “Armario infinito” presta el mismo servicio de alquiler según una serie de cápsulas donde además ofrecen ropa premamá y de lactancia (Armario Infinito s.f.).
- “Pislow” ofrece prendas, bolsos y accesorios a través de una suscripción para recibir una caja mensual (Pislow, s.f.).
- “Me lo prestas?” pone a disposición ropa de invitada, tocados y complementos de primeras marcas para alquilar (Me lo prestas?, s.f.).
- “Skunkfunk” permite alquilar productos y looks por un mes (Skunkfunk, s.f.).

Dentro de la producción hay dos ramas de la innovación, la primera es la aplicación de avances tecnológicos que permitan crear nuevos tejidos. Por ejemplo:

- Infinited Fiber Company (IFC), una startup del grupo H&M, utiliza el cartón y los desechos agrícolas para crear nuevas propuestas de tejidos.
- En España hay empresas muy innovadoras en este aspecto como Pyratex, que fabrica localmente tejidos responsables con fibras naturales, regenerativas o recicladas innovadoras que posteriormente suministra a otras marcas muy conocidas como Pepe Jeans, Camper y Mirto (Pyratex, s.f.).
- Otra marca española, Ecoalf, utiliza los siguientes materiales reciclados para crear los tejidos empleados en su producción: poliéster procedente de residuos del consumo, de los océanos y de otras prendas, nylon procedente de las redes que están acumuladas en los océanos, algodón, lana, neumáticos y posos de café post-

consumo. Hasta la fecha, han reciclado más de 250 millones de botellas de plástico (Ecoalf, s.f.).

La segunda forma de innovación sostenible en el sector es la producción de tejidos y prendas de una forma más natural, recuperando técnicas pasadas, aprovechando el know-how de comunidades locales.

La sensibilidad sobre el cuidado del medio ambiente de las nuevas generaciones ha llevado a sustituir el “fast fashion” por el movimiento del “slow fashion” que defiende una moda ética, anteponiendo la calidad frente a la cantidad.

En España hay una gran variedad de marcas sostenibles entre las que destacan: Ecoalf, Aloha Sandals, Bohodot, Genuins y Neutrale, entre otros. La mencionada anteriormente, Ecoalf, es líder en el mercado de la ropa, siendo una de las más conocidas. Aloha Sandals diseña zapatos en Barcelona y fabrica en Alicante, utilizan materiales sostenibles entre los que destacan la piel de cactus o de maíz. Bohodot es una firma catalana de baño sostenible que fabrica en talleres ubicados en Barcelona. Genuins fabrica zapatos a partir de materiales respetuosos con el medioambiente, y por último Neutrale es una marca madrileña que fabrica con materiales neutros en carbono innovando mediante la incorporación de nuevos procesos y materiales para la transición hacia una economía circular (WeLife, 2021).

La última tendencia es la producción bajo demanda (“made to order”). Las firmas están utilizando cada vez más este proceso de producción en el que se evitan los grandes excedentes y la sobreproducción. Este modelo de producción consiste en producir solo aquello que ha sido encargado previamente. En España utilizan esta forma de producción marcas como la mencionada anteriormente Aloha Sandals, pero también Laagam y Atelier Manola, entre otras.



## **5. MALABABA**

### **5.1. Descripción de la compañía**

Malababa es una marca madrileña que diseña complementos hechos éticamente en España a través de materiales de alta calidad y rescatando técnicas tradicionales y artesanas mediante una producción local. En su proceso de fabricación combinan materiales naturales, diferentes texturas y colores con la calidad, la durabilidad y, por último, la funcionalidad que les caracteriza.

La empresa fue fundada en Madrid por Ana Carrasco, que había estudiado farmacia, y su marido, Jaime Lara. En 1997 ella comenzó a producir algunos accesorios, como afición, y en el año 2000 decidieron constituir la sociedad. Actualmente ella es la directora creativa y Jaime el encargado de gestionar la compañía. Después de crear la marca se movieron por ferias nacionales e internacionales, como las de París y Los Ángeles, donde una directora de los almacenes Barneys, de Nueva York, se fijó en sus productos y cerró varios acuerdos comerciales con la firma. Así, los productos de Malababa compartieron escaparates en Nueva York junto a marcas como Marc Jacobs o Chloé (Malababa, s.f.).

En 2020 contaban con un equipo de 34 personas, cifra que había aumentado un 10% respecto al año anterior. Produce más de 10.000 bolsos, 15.000 pares de zapatos y 10.000 piezas de bisutería al año (Gracia, 2020).

En sus comienzos, Malababa no contaba con tienda física. Sin embargo, tras las reuniones mantenidas por los gestores con el CEO de Inditex, entre otros, para diseñar su estrategia y modelo de negocio, éste les convenció de la conveniencia de abrir una tienda física (Modaes, 2011). Actualmente ya cuentan con dos, una en la calle Santa Teresa y otra en la calle Serrano; ambas en Madrid. Además, la marca está presente en 50 puntos de venta multimarca en España y en 100 más fuera de España. Todos sus productos se fabrican en España, en Alicante, Ubrique y Madrid.

La tienda de la calle Serrano, inaugurada en 2018, es la “flagship store” de Malababa; un importante escaparate para la marca. Se caracteriza, además, por ser un espacio sostenible fundamentado en el respeto a los materiales y el ahorro energético, su energía consumida es 100% renovable. Tiene una serie de elementos que la hacen única:

- Las paredes están recubiertas de una mezcla hecha con arcilla gallega, polvo de mármol blanco de Almería y aglutinantes alimentarios naturales y ecológicos. Estos materiales actúan como reguladores de la humedad y la temperatura promoviendo el ahorro de la energía.
- Los muebles son reutilizables, se pueden combinar y reconstruir. Están hechos con piedra caliza de Sevilla, latón envejecido y bloques de ágata musgosa. Algunos de ellos están recubiertos de pieles utilizadas en colecciones.
- Las características celosías que decoran la tienda están hechas a mano, los ladrillos están fabricados artesanalmente en Toledo a partir del barro procedente de Extremadura y cocido en hornos ecológicos que utilizan biomasa como combustible.
- Los suelos están recubiertos de barro procedente de Valencia que ha sido cocido en un horno de leña.
- El revestimiento de las paredes y techos interiores está hecho con un ecocemento que cuenta con certificados y garantías internacionales entre los que están el Emicode, que certifica la baja emisión de compuestos volátiles en materiales de construcción.
- Disponen de una serie de cortinas de piel decorativas que están curtidas de forma vegetal y hechas a partir de las mismas pieles que se utilizan para elaborar las colecciones.

- Como decoración, las ágatas naturales están presentes en sus tiendas, algunas están individualmente colocadas mientras que otras están incrustadas en los diferentes muebles creando una composición única e irregular.
- La escalera de metal tan característica de este local la hicieron los dos fundadores con sus propias manos.

Todos los detalles de la tienda están muy cuidados. Los estudios de diseño Ciszak Dalmas y Matteo Ferrari consiguieron que la tienda fuera única, casi una obra de arte, basada en la filosofía “WabiSabi” que significa la belleza de la imperfección (Malababa, s.f.).

La marca tiene asociada una paleta de colores única que representa su imagen; colores cálidos que siempre están presentes en sus colecciones, tanto en los bolsos como en los zapatos, pendientes y pañuelos. Son colores pastel empolvados donde predominan los rosas palo, azules, marrones y beige, todos ellos inspirados en el mediterráneo. Aunque en las colecciones de primavera y verano estos colores son más vivos y llamativos.

## **5.2. Modelo de negocio**

Malababa vende un lujo honesto y sencillo, basado en valores, no en logos ni etiquetas. Se trata de una producción local, consciente, sostenible y duradera. El modelo de producción está basado en el aprovechamiento de recursos naturales reduciendo así el impacto medioambiental y en la producción local.

Empezó siendo una firma mayorista que vendía a tiendas de España y más tarde al resto del mundo. Después de varios años se centró en el retail abriendo sus propias tiendas en España. Sus ventas son un 90% hechas en España y el 10% restante se dividen entre el Reino Unido, Francia y Portugal (Malababa, s.f.).

La marca se caracteriza por tener zapatos, bolsos y accesorios atemporales. El 60% de los productos de su cartera constituye su colección permanente. El 40% restante los constituyen productos nuevos que lanzan cada mes alcanzando unas 80 piezas al año. Sus colecciones son limitadas ya que tratan de evitar la sobreproducción, respetando así el medio ambiente.

### **5.3. Innovación sostenible**

En la producción de los productos de Malababa intervienen una serie de procesos sostenibles.

El cuero para crear los bolsos y carteras se tiñe a través de agua procedente de la lluvia y tintes ecológicos con certificado OEKO-TEX® STANDARD 100. Para curtir utilizan también procesos naturales no perjudiciales. El agua de la lluvia se recoge en una balsa y después, se filtra, depura y descalcifica mediante filtros de arena natural, una vez terminado el proceso el agua sobrante se utiliza para regar un campo de palmeras. De esta forma se ahorran más de 40.000 litros de agua al año. Las pieles utilizadas son las desechadas de la industria alimentaria y se utiliza la curtición vegetal para reducir el impacto ambiental. Esta manera de tinción hace que el resultado sea más especial. Rescatan técnicas artesanales pasadas como el trenzado del cuero que utilizan en multitud de sus productos (Malababa, s.f.).

Los zapatos están hechos de cuero de vaca y oveja procedente de la industria alimentaria y que sigue el mismo proceso de tinción que la producción de bolsos y carteras, esparto o terciopelo.

La colección de bisutería está formada por piezas que tienen piedras naturales, metacrilato, porcelanas y chapados en oro que crean diseños atemporales que hacen que duren toda la vida. Otro material utilizado para pendientes y colgantes, también en sus característicos pendientes “pétalos”, es una arcilla hecha a partir de tetrabriks reciclados con certificado Ecoplasteam S.P.A.

La colección de joyería está hecha de plata de ley bañada en oro 18 y 24 quilates y tienen variedad de diseños: anillos, “earcuffs”, brazaletes, cadenas, pendientes, entre otros. Su colección “Irati” está inspirada en los bosques de la selva de Irati de Navarra simulando las ramas de los árboles.

### **Ilustración 2: Colección de joyas Irati**



Fuente: Instagram Malababa

Los pañuelos de seda están fabricados con un acabado en satén y un dobladillo cosido a mano. Tienen su inspiración en los paisajes otoñales de España. Tienen un tamaño de 45x45cm pensado para llevarlo como un accesorio de pelo, pulsera, en el cuello o decorando un bolso.

### **Ilustración 3: Colección de pañuelos inspirada en paisajes españoles**



Fuente: Instagram Malababa

Los cinturones, al igual que los bolsos y monederos, están hechos de vaquetas de vacuno de curtición vegetal con técnicas artesanas como el trenzado de la piel que recuerda a la estética cowboy americana western del siglo XIX. Constituyen una línea sencilla de aspecto masculino y elegante.

#### **Ilustración 4: Trenzado en los productos de Malababa**



Fuente: Malababa

La marca colaboró con Nina Mûr para lanzar una colección de gafas de sol atemporales hechas con madera proveniente de bosques reforestados de abedul finlandés revestidas de formica. Están hechas a mano una a una mediante un proceso artesanal en Madrid, utilizando técnicas especiales que las hacen resistentes al agua, frío y calor. La colección se llama “métrica” y está basada en el diseño y la innovación creando formas geométricas.

La colección de fulares está fabricada a mano con algodón, lino y lana 100% naturales y teñidos con tintes ecológicos con certificado OEKO-TEX® STANDARD 100. Están pensados para que se utilicen como fular, bufanda, capa o pareo.

Los productos cerámicos parten de dos colaboraciones. Por un lado, con El Atelier Pottery y, por otro, con Bárbara Acosta. La primera está compuesta por cuencos hechos de gres y esmaltados, creando dibujos, diseñados por Malababa, inspirados en paisajes, y de unos pendientes que combinan la cerámica con oro de 18 quilates. Por su parte, la colección de Bárbara Acosta

está formada por dos piezas: una jarra y un jarrón. Ambos están fabricados en gres con un acabado de esmalte satinado. Todas las piezas están hechas a mano en Madrid.

Los “packaging” utilizados para los envíos están hechos a partir de papel y cartón con certificado FSC, bosques cultivados de forma sostenible, y las bolsas de tela de algodón con certificado europeo y teñidas con tintes ecológicos.

El compromiso de Malababa con la sostenibilidad ha estado presente en su modelo de negocio desde sus inicios y puede resumirse en ocho puntos:

- I. **Producción responsable** creando colecciones limitadas y pequeñas que perduren en el tiempo evitando así la sobreproducción.
- II. **Artesanía española**, todos los productos se fabrican en España. De esta manera se conservan empleos de tradición del mundo de la artesanía y la emisión de gases de efecto invernadero se reducen considerablemente.
- III. **Upcycling**. Utilizan pieles procedentes únicamente de la industria cárnica principalmente de vaca y cordero.
- IV. **Curtición** mediante taninos de origen vegetal no perjudiciales para el medio ambiente.
- V. **Tinción** del cuero sin tóxicos por medio de una técnica especial, OEKO-TEX® STANDARD 100, creando una paleta de colores única.
- VI. **Cuidado del agua**. Utilizan solo agua de lluvia que la filtran y depuran a través de filtros de arena natural. Después del uso del agua, se utiliza para regar un campo de palmeras situado también en España.
- VII. **Packaging** de papel reciclado procedente de bosques 100% responsables con certificado FSC.

## VIII. Algodón orgánico 100% natural cultivado en Europa

### 5.4. Análisis de las cuentas de Malababa

Para analizar la situación financiera de Malababa se han estudiado sus cuentas anuales de los ejercicios 2016, 2017, 2018 y 2019 (Registro Mercantil), la últimas disponibles en el Registro Mercantil de Madrid. Ninguno de estos ejercicios recoge el impacto posterior que supuso en la actividad económica el Covid-19.

En 2017 se produce el despegue en el importe de la cifra de negocios de la compañía, superando en 2018 los 2 millones de euros que se consolidan en 2019 en 2,3 millones de euros, cifra un 8% superior a la del año anterior.

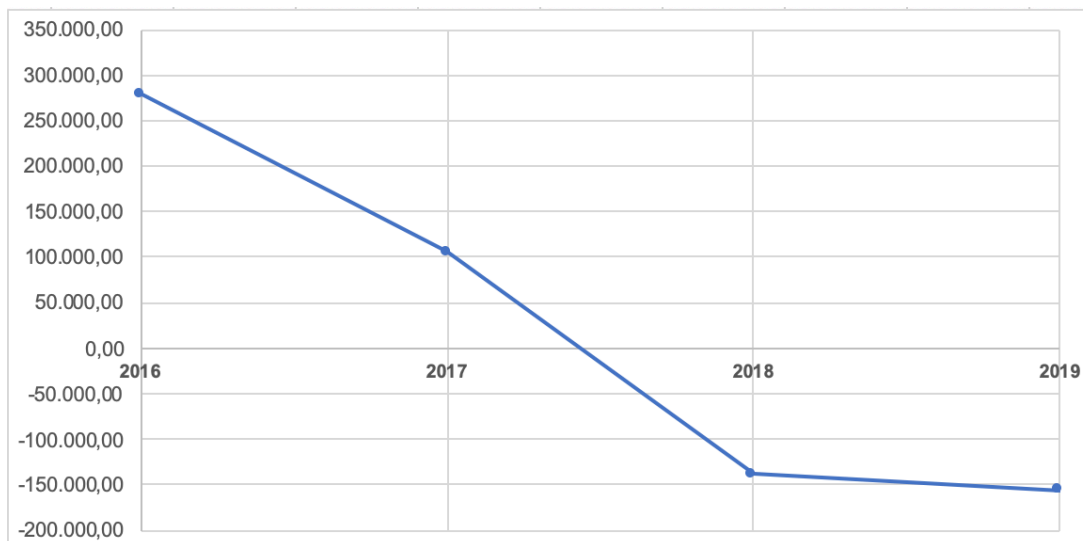
De igual forma, la cifra de aprovisionamientos, que comprende producto terminado, materias primas y embalaje para la producción, se dispara en 2017 alcanzando el 67% de la cifra de negocios, estabilizándose en los siguientes dos ejercicios, hasta el 62%.

Los gastos de personal crecen en 2017 un 78%, en 2018 un 83% y ya en 2019, de forma más moderada, un 5%. Todo ello refleja también el fuerte despegue de la actividad de la sociedad.

Para financiar su expansión, Malababa dispone de varias líneas de financiación, mayoritariamente con entidades de crédito, que le suponen unos gastos financieros, que en 2019 alcanzaban el 2% de la cifra de negocios.



**Gráfico 10: Evolución del resultado del ejercicio de Malababa**



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Registro Mercantil

Por efecto de esta expansión en su actividad y, consecuentemente, también en los gastos, los resultados, de signo positivo hasta 2017, pasan a ser pérdidas en 2018 y 2019. Malababa está haciendo una fuerte apuesta por un plan de negocio basado en la innovación y en la sostenibilidad, que se espera que le lleven de nuevo a obtener resultados positivos.

En los últimos años, las actividades sostenibles han ganado en importancia y atractivo y están siendo impulsadas por la normativa europea y española. La merecida imagen que Malababa se está forjando en el sector de la moda española sostenible, contribuirá al crecimiento de su cifra de negocios. Al mismo tiempo, sus gastos se normalizarán y todo ello ayudará a consolidar su negocio.

A fecha de redacción de este trabajo de investigación no había datos en el Registro Mercantil de Madrid sobre los ejercicios 2020 y 2021, pero se puede intuir que la crisis del Covid-19 afectó significativamente a la marca. Aunque su facturación disminuyó durante los meses de la cuarentena de 2020, en menor medida que en otras marcas, el ritmo de las compras fue positivo gracias a la explotación del canal de venta online y a las acciones comerciales

y de marketing como la realizada durante el confinamiento de 2020 consistente en ofrecer un descuento del 20% en su colección (Moreno, 2020).

### **5.5. Análisis de la competencia**

En España hay múltiples firmas de accesorios y complementos. Dado que los productos más importantes de Malababa son los bolsos y zapatos hechos de cuero, a continuación, se analizarán cinco marcas españolas que también fabrican bolsos y zapatos con cuero: Mint & Rose, Micuir, Bryan Stepwise, Biba y, la ya mencionada anteriormente, Aloha Sandals.

Mint & Rose fue fundada en 2012 y fabrica bolsos y zapatos mediante procesos artesanales. Actualmente está presente en Madrid, con dos tiendas, y en Valencia, con otra (Mint&Rose, s.f.). Micuir, que significa mi cuero, es una firma fundada en 2014 que se define como una marca que hace lujo silencioso y asequible. Fabrica bolsos y zapatos con hormas y patrones exclusivos y realizan su proceso de diseño en Madrid (Micuir, s.f.). Bryan Stepwise, creada en 2014, centra su producción en zapatos hechos a mano por artesanos (Bryan Stepwise, s.f.). Biba es una marca de bolsos, artículos de viaje y complementos que nació en Barcelona en 1995, está presente en 40 tiendas en España actualmente. Ofrece productos de alta calidad con unos precios competitivos que se caracterizan por el uso de cuero con acabados naturales (Biba, s.f.). Aloha Sandals, centrada principalmente en zapatos y bolsos, nació en 2015 y en poco tiempo consiguió consolidarse en el mercado gracias a la utilización de canales innovadores como las redes sociales, más específicamente Instagram (Aloha Sandals, s.f.).

Para comparar Malababa con otros competidores se tendrán en cuenta las siguientes variables: la producción en España, como medio para reducir la huella de carbono, la producción con materiales sostenibles y otras medidas relacionadas con la sostenibilidad.

- La producción en España es bastante común en este sector ya que contamos con una arraigada artesanía. Mint & Rose fabrica en Ubrique, Micuir en Alicante (centro neurálgico mundial de la artesanía en piel), Bryan Stepwise en sus instalaciones de Elche. Sin embargo, Biba, no manifiesta el “made in Spain”, por lo que se concluye que su fabricación no se realiza en España. Aloha Sandals también produce en Alicante y lo ha hecho desde el principio.
- La utilización de materiales sostenibles es una tendencia que ha aumentado en los últimos años. Mint & Rose utiliza materiales de buena calidad para que el ciclo de vida de los productos sea mayor, impactando menos en el medio ambiente. Micuir utiliza pieles naturales, suaves y flexibles recicladas del sector alimentario. Bryan Stepwise utiliza, entre otros materiales, el cuero para que los ciclos de vida de sus productos se alarguen. Biba utiliza piel natural, de origen bovino y vacuno, algodón, corcho y fibras orgánicas. El 70% de las pieles utilizadas en sus colecciones se curten mediante extractos vegetales de castaño, quebracho y mimosa. Utilizan la piel flor que es la capa más externa de la piel que tiene mejor calidad es más natural y, por consiguiente, la más apreciada. Aloha Sandals, entre otros materiales, utiliza el cuero de proveedores con certificados de “Leather Working Group”, el mayor programa de sostenibilidad del cuero del mundo.
- Otras medidas que favorecen el cuidado del medioambiente, es otra tendencia que también ha aumentado en los últimos años debido al incremento de la concienciación por el medioambiente y el cuidado del planeta. Mint & Rose, además de ofrecer productos de buena calidad que perduren en el tiempo ofrece un canal de distribución con menos intermediarios. Micuir es una marca “ecofriendly” que apuesta por el “slow fashion” mediante la creación de productos que mejoran con el uso y el tiempo y que son duraderos para que puedan pasar de generación en generación. Bryan Stepwise cuenta con proveedores

locales para promover el comercio local y disminuir el impacto medioambiental. Biba produce a mano de forma artesanal rescatando técnicas tradicionales como el macramé, el trenzado de la piel o el lavado de los bolsos para conseguir piezas únicas. Aloha Sandals desde el principio ha mostrado la preocupación por cuidar el medio ambiente y desde su creación ha ofrecido su modelo de negocio “on demand”, lanzando preventas de sus colecciones, de esta manera se evita la sobreproducción, y lanza 12 colecciones al año, una cada mes. En su proceso de “on demand” ofrecen descuentos para aquellos que compran en “pre-order”: cuanto más tardes en comprar más te costará.

### **5.6. Malababa como empresa familiar**

Malababa nace de la iniciativa de un matrimonio, como muchas de las empresas familiares, que han pasado de generación en generación, y forman parte del sólido tejido empresarial de la Comunidad de Madrid. Por sus características, ya puede considerarse una empresa familiar, pero la gestión que los actuales propietarios-administradores hagan en relación a la incorporación del talento y del gobierno corporativo, será determinante para su consolidación en un futuro.

Las empresas familiares cuidan mucho más los detalles de las compañías, todas ellas tienen un arraigo en el territorio donde fueron fundadas, característica que se puede ver claramente reflejado en las colecciones que lanza la marca, siempre están inspiradas en territorios o culturas españolas. Además, las empresas familiares suelen cuidar los excedentes de su actividad económica y tienen un compromiso con la calidad de sus productos y servicios.

Malababa comenzó vendiendo sin marca y como una empresa mayorista, y poco a poco ha ido creciendo y ganando un sitio en el sector hasta convertirse en un referente para el resto de marcas. Sigue sacando productos innovadores en cuanto a innovación sostenible como una de las últimas incorporaciones: los pendientes “pétalos” y colgantes hechos con una arcilla

fabricada a partir de tetrabriks reciclados. Actualmente es considerada una marca experta en el tratado del cuero y en la producción sostenible. En el sector de la moda y los complementos las empresas familiares no son mayoritarias, se puede decir que Malababa es la única empresa familiar fundada en la Comunidad de Madrid que produce de una manera sostenible y respetuosa con el medioambiente.

### **5.7. Recomendaciones**

Malababa ha estado concienciada con el medio ambiente desde sus inicios. Y actualmente sigue estando posicionada por encima de sus competidores ya que su producto se fabrica con medidas mucho más sostenibles que los del resto de marcas y sigue siendo una marca referente en cuanto a este aspecto. Por ello se espera una continuidad en la innovación apostando por la sostenibilidad, como se ha hecho hasta ahora, para mantener su posición respecto a la competencia.

Después de analizar el modelo de negocio de Malababa y estudiar el estado de sus competidores, consideramos la sostenibilidad en los envíos una importante medida a implementar. Dado que no hay información sobre los envíos de Malababa y de sus competidores analizados previamente, se da por hecho que no se realizan con empresas concienciadas con el medio ambiente y ni de emisiones neutras. Es importante, ya que el volumen de envíos es cada vez mayor e incluye, no solo los envíos de las compras online, que aumentaron exponencialmente a raíz del confinamiento causado por el Covid-19, sino también, los envíos desde la fábricas a las tiendas y talleres o desde los proveedores a las fábricas y talleres, y es un modelo de venta que está aumentando cada vez más, sobre todo después de la crisis del Covid-19 donde todas las ventas online crecieron exponencialmente.

En la actualidad hay varias empresas que realizan envíos con emisiones neutras. Entre ellas está Koiki, que busca minimizar el impacto de las compras realizadas online mediante un reparto consciente, responsable y libre de CO2. Además, sus empleados pertenecen a colectivos en riesgo de

exclusión social (Koiki, s.f.). También hay otras empresas que, por ejemplo, en el caso de la ciudad de Madrid, realizan sus entregas dentro de la M30 en bicicleta o en motocicletas eléctricas. Cabe destacar también la tendencia de las empresas de transportes tradicionales como Correos y GLS, por ejemplo, hacia un sistema de transporte más ecológico reduciendo las emisiones de gases de efecto invernadero. Esto hace más sencillo a las empresas la implementación de este tipo de medidas sostenibles.

Si Malababa llevara a cabo esta medida se podría considerar una empresa 100% sostenible, ya que todos sus procesos, actividades y materiales serían respetuosos con el medioambiente. Es por ello que implementar esta medida le situaría todavía más por encima de sus competidores en cuanto a concienciación medioambiental.

## 6. CONCLUSIONES

Tras el análisis realizado sobre la innovación sostenible y las empresas familiares en España, más concretamente en la Comunidad de Madrid, con especial interés en la empresa Malababa, se da por concluido este trabajo, con la certeza de que un modelo basado en la sostenibilidad de cara al futuro es el camino a seguir por las empresas para su permanencia en el futuro.

Para realizar la investigación se lleva a cabo la presentación de tres temas principales: la empresa familiar, la innovación sostenible y, por último, el sector de la moda, todo ello contextualizado en la Comunidad de Madrid, para, finalmente, analizar el caso de éxito de la empresa de accesorios Malababa que reúne los puntos anteriores: empresa familiar, innovación sostenible, sector de la moda y fundación en la Comunidad de Madrid. Para llevar a cabo este análisis se han utilizado datos fiables procedentes de diversas fuentes para garantizar la máxima veracidad en el estudio.

Por tanto, el objetivo de este trabajo de fin de grado era analizar la innovación sostenible de empresas familiares que operan en el sector de la moda profundizando en Malababa, así como conocer el impacto tanto económico como medioambiental del sector de la moda y los complementos y la identificación de las tendencias de los últimos años en cuanto a la innovación sostenible en este sector. Se puede recalcar que los datos obtenidos y las investigaciones realizadas han concluido resultados positivos cumpliéndose los objetivos citados en la introducción del trabajo.

Las empresas familiares son muy importantes en las economías, no solo actualmente, siempre lo han sido, ya que todas ellas forman un elevado porcentaje frente a las otras empresas privadas. Es también el caso de España y más específicamente en la Comunidad de Madrid. En Madrid, contamos una red muy sólida de empresas familiares, unas con una tradición muy elevada y compuesta por diferentes generaciones, pero también contamos con empresas familiares de reciente fundación que se encuentran en sus primeras

generaciones y que continuarán transmitiendo su legado a las próximas generaciones para asegurar la continuidad del negocio.

Tener un modelo de negocio basado en la sostenibilidad y en el cuidado del planeta lleva mucha más dedicación, inversión y gasto de recursos, no solo gasto monetario, sino también un gasto de tiempo y mucha investigación. Pero, las nuevas generaciones están empezando a demandar productos procedentes de empresas éticas y respetuosas con el entorno. Por ello, las empresas que actualmente no cuentan con un proyecto en este ámbito deberían empezar a movilizarlo cuanto antes, ya que llegaremos a un punto en el que todas las empresas sean respetuosas y aquellas que no lo sean no perdurarán en el tiempo. Estos últimos años se ha visto un movimiento por parte de las empresas hacia este tipo de actividades, incluyendo grandes empresas de “fast fashion” como las del grupo Inditex o Mango, que ya cuentan con sus programas responsables y éticos: “Join Life”, de Zara y “Comitted”, de Mango, por ejemplo.

Pese a los estados financieros de los últimos años de Malababa, se concluye que su modelo de negocio es beneficioso en el largo plazo y su actividad tiene un impacto muy leve en el medio ambiente. Muchas empresas, no solo familiares ni del sector de la moda, deberían tomar como ejemplo dicho modelo de negocio para modificar sus actividades evitando así perjudicar más el medio ambiente y promover el empleo local, que a su vez reduce la emisión de carbono a la atmósfera ya que el transporte dentro de la península emite significativamente menos gases que el transporte internacional.

Malababa, siguiendo con su modelo de negocio actual y su característica manera de operar, continuará lanzando productos innovadores respetuosos con el planeta como lleva haciendo desde su fundación. Cuando se creó la empresa la sociedad no estaba tan concienciada con el medio ambiente y Malababa ha demostrado que siempre ha sido fiel a este principio desde el inicio, por eso se considera una empresa muy innovadora en este contexto.



Las futuras líneas de investigación que abre este trabajo son fundamentalmente dos.

- Profundizar en Malababa. Llevar a cabo un análisis de sus estados financieros más actuales (2020 y 2021), del impacto de la pandemia causada por la Covid-19, tanto en sus cuentas como en su actividad. Estudiar la marca más profundamente desde la perspectiva de la empresa familiar, profundizar en este aspecto teniendo en cuenta los protocolos, sus características propias y sus maneras de actuar como tal. Al ser una empresa familiar que actualmente se encuentra en su primera generación no hay materia suficiente para llevar a cabo dicho análisis. Y la tercera futura línea de investigación sería analizar el lanzamiento de nuevos productos sostenibles e innovadores como los que tiene actualmente y que ha estado sacando desde su fundación.
- Buscar y estudiar otras empresas que cumplan con los mismos requisitos que la analizada anteriormente.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Alberto Ruiz Rodríguez (2004) Las oficinas familiares y la empresa familiar. MBE

Aloha Sandals (s.f.). (Accedido el 22/3/2022). Disponible en: <https://www.alohas.io>

Armario Infinito (s.f.). ¿Por qué alquilar? (Accedido el 26/2/2022). Disponible en <https://www.armarioinfinito.com/por-que-alquilar/>

Arzubiaga, U., Maseda, A., & Beunza, F. (2019). La empresa familiar ante el reto de la Innovación: una mirada al papel de la tradición y el conocimiento pasado. Revista de dirección y administración de empresas, número 26, 11–29.

Asociación de Moda sostenible de España. (Accedido el 21/2/2022). Disponible en <https://esmodasostenible.org/>

Biba (s.f.). (Accedido el 22/3/2022). Disponible en: <https://www.bibashops.com/es/>

Borow (s.f.). Cómo funciona. (Accedido el 26/2/2022). Disponible en <https://borow.es/como-funciona/>

Bryan Stepwise (s.f.). (Accedido el 22/3/2022). Disponible en: <https://bryanstepwise.com>

Chesbrough, H.W., & Haas, W.A. (2006). Open Innovation: A new paradigm for understanding industrial innovation.

Craig, J., & Moores, K. (2005). Balanced scorecards to drive the strategic planning of family firms. Family Business Review. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00035.x>

Delgado, A. (2021). 15 tendencias punteras para emprender en los próximos años. Emprendedores.es. (Accedido el 12/2/22). Disponible en: <https://www.emprendedores.es/gestion/tendencias-negocio-emprender-futuro-proximos-aos/>

Díaz, G. & Guambi, D. (2018). La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones. INNOVA Research Journal. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n11.2018>

Eco-innovation Pilot and Market Replication Projects - MPO. (s.f.). (Accedido el 7/22022). Disponible en: <https://mpo.cz/assets/dokumenty/34162/38341/439227/priloha001.pdf>

ECOALF (s.f.). Materiales reciclados. (Accedido el 25/2/2022). Disponible en: <https://ecoalf.com/es/p/materiales-80>

Ecodicta (s.f.). Cómo funciona. (Accedido el 26/2/2022). Disponible en <https://ecodicta.com/como-funciona-2/>

El Español (2021). El mercado de segunda mano en España: Así avanza esta forma de consumo más sostenible. (Accedido el 25/2/2022). Disponible en: [https://www.elespanol.com/ciencia/medio-ambiente/20210611/mercado-segunda-espana-avanza-forma-consumo-sostenible/587941762\\_0.html](https://www.elespanol.com/ciencia/medio-ambiente/20210611/mercado-segunda-espana-avanza-forma-consumo-sostenible/587941762_0.html)

Escudero, J. (2020). Aprovecha la innovación abierta de grandes empresas para ampliar tus oportunidades de negocio. Emprendedores.es. (Accedido el 12/2/2022). Disponible en: <https://www.emprendedores.es/gestion/startups-aprovecha-innovacion-abierta-grandes-empresas-para-ampliar-oportunidades-negocio/>

European Commission (s.f.). The Eco-innovation scoreboard and the eco-innovation index. (accedido el 8/2/2022). Disponible en: [https://ec.europa.eu/environment/ecoap/indicators/index\\_es](https://ec.europa.eu/environment/ecoap/indicators/index_es)

European Commission (s.f.). EBAE Awards. (Accedido el 8/2/22). Disponible en: <https://ec.europa.eu/environment/awards/index.html>

European Commission. Eco-innovation. (Accedido el 8/2/2022). Disponible en: [https://ec.europa.eu/environment/green-growth/eco-innovation/index\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/green-growth/eco-innovation/index_en.htm)

EY (2020). Informe Sector Moda en España.

Fraile, R. (2020). Innovación Abierta: Una prioridad. Telefónica, Referente. Think Big. (Accedido el 12/2/22). Disponible en: <https://empresas.blogthinkbig.com/innovacion-abierta-prioridad-para-empresas-y-administracion/>

Godoy, M. (2021). El Camino de la moda por ser sostenible. Business Insider España. (Accedido el 23/2/2022). Disponible en: <https://www.businessinsider.es/moda-sostenibilidad-solo-destina-03-medio-ambiente-921695>

Gracia, E. (2020). Malababa se abre camino en Corea y última su entrada en Zalando y el marketplace de El Corte Inglés. Fashion Network.

IEF (s.f.). La Empresa Familiar (accedido el 10/1/2022). Disponible en [www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)

INE (2016). Estudio piloto sobre empresas familiares. Nota metodológica y resultados.

Jens Horbach (2008). Determinants of environmental innovation. New evidence from German panel data sources, research policy. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733307001916>

Jordi Oliver i Solà (2018). La ecoinnovación como clave para el éxito empresarial. Forética.

Koiki (s.f.). (Accedido el 21/3/2022). Disponible en: <https://koiki.es>

La más mona (s.f.). ¿Cómo funciona?. (Accedido el 26/2/2022). Disponible en <https://www.lamasmona.com/como-funciona>

Las empresas familiares de Madrid se vuelcan en la internacionalización. La Empresa Familiar. (2015, 17 marzo). (ccedido el 27/1/2022) Disponible en <https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/las-empresas-familiares-de-madrid-se-vuelcan-en-la-internacionalizacion/>

Malababa (s.f.). (Accedido el 15/3/2022). Disponible en <https://www.malababa.com/es/>

McKinsey & Company (2020). The state of fashion 2021. (Accedido el 14/2/2022). Disponible en: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/State%20of%20fashion/2021/The-State-of-Fashion-2021-vF.pdf>

Me lo prestas? (s.f.). ¿Cómo funciona?. (Accedido el 26/2/2022). Disponible en <https://meloprestas.com>

Micuir (s.f.). (Accedido el 22/3/2022). Disponible en: <https://micuir.com>

Mind the Bridge. Open Innovation Outlook 2022. (Accedido el 12/2/22). Disponible en: [https://dl.airtable.com/.attachments/81e376225af3a42208dded91dc5d30e0/e003f361/2021\\_MTB\\_OpenInnovationOutlook2022.pdf](https://dl.airtable.com/.attachments/81e376225af3a42208dded91dc5d30e0/e003f361/2021_MTB_OpenInnovationOutlook2022.pdf)

Mint & Rose (s.f.). (Accedido el 22/3/2022). Disponible en: <https://www.mintandrose.com/es/>

Modaes (2020). Informe Económico de la Moda en España 2021

Modaes. (2011). Malababa, complementos tocados por el 'ángel' de Inditex. (Accedido el 22/3/2022). Disponible en: <https://www.modaes.es/empresa/malababa-complementos-tocados-por-el-angel-de-indi.html>

Moreno, P. P. (2020). ¿Cómo serán las tiendas físicas durante la desescalada? Vogue España. (Accedido el 22/3/2022). Disponible en: <https://www.vogue.es/moda/articulos/como-seran-tiendas-moda-accesorios-desescalada-despues-pandemia-seguridad-higiene>

Mouliá, L. (2020). El impacto económico el sector de la moda y el lujo en la actualidad.

Pantala (s.f.). Cómo funciona. (Accedido el 26/2/2022). Disponible en <https://pantala.es/#>

Pislow (s.f.). About us (Accedido el 26/2/2022). Disponible en <https://www.pislow.com/store/about-us>

Pyratex (s.f.). Pyratex ingredient. (accedido el 25/2/2022). Disponible en: <https://www.pyratex.com/pyratexingredient>

Quejada Pérez, Raúl Francisco, & Ávila Gutiérrez, Jorge Nelson. (2016). Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras. Revista EAN, (81), 149-158. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.155S>

Quintana, J. (2005). La Innovación en las empresas familiares. (Accedido el 13/2/22). Disponible en: [http://www.clmeconomia.jccm.es/pdfclm/quintana\\_clm7.pdf](http://www.clmeconomia.jccm.es/pdfclm/quintana_clm7.pdf)

RAE. (s.f.). Definición innovación. Real Academia Española de la Lengua.

Rebollo, C. (2021). Vinted en España vs Wallapop: App De Compra Venta de Ropa. Marketing Insider Review. (Accedido el 26/2/2022). Disponible en: <https://www.marketinginsiderreview.com/vinted-espana-app-moda-wallapop/>

Registro Mercantil de Madrid. Cuentas Anuales Tienes Malababa.

Reichart, E., & Drew, D. (2019). Los Impactos económicos, sociales y ambientales de la moda rápida. (Accedido el 21/2/2022). Disponible en: <https://wrimexico.org/bloga/los-impactos-econ%C3%B3micos-sociales-y-ambientales-de-la-moda-r%C3%A1pida>

Romero, S. (2021). Herramientas para producir moda sostenible. BBVA Noticias. (Accedido el 21/2/2022) Disponible en: <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/herramientas-para-producir-moda-sostenible-el-impacto-social-y-ambiental-importa/>

Salas, Vicente & Górriz, Carmen. (2002). La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados.

Shanker, M. & Astrachan, J. (1996). Myths and realities: family businesses' contribution to the US economy, a framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*,9(2), 107-119.

Skunkfunk (s.f.). Alquiler. (Accedido el 26/2/2022). Disponible en <https://renting.skfk-ethical-fashion.com/es>

Thredup (s.f.). 2021 Resale Report. (Accedido el 25/2/2022). Disponible en: <https://www.thredup.com/resale/>

WeLife (2021). 11 marcas de moda sostenible españolas que lograrán conquistarte (Accedido el 26/2/2022). Disponible en <https://www.welife.es/sostenibilidad/marcas-moda-sostenible-en-espana/>

## 8. ANEXOS

### CUENTAS ANUALES MALABABA

#### Balance de situación

Activo	2016	2017	2018	2019
Activo no corriente	198.711,86	983.309,45	1.200.235,17	859.498,07
Inmovilizado intangible	-1.951,89	46.406,09	271.186,71	285.486,72
Inmovilizado material	50.652,75	359.436,36	34.026,13	209.660,55
		-2477%	484%	5%
Inversiones inmobiliarias			231.511,92	177.296,40
Inversiones en empresas del grupo y asociadas LP		476.456,00	476.456	
Inversiones financieras LP	150.011,00	201.011,00	187.054,40	187.054,40
Activo corriente	842.716,47	399.554,21	324.887,14	815.994,67
Existencias	194.423,00	240.204,96	279.393,96	22.210.779
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	23.760,02	20.917,36	40.040,01	43.561,77
Clientes pro ventas y prestaciones de servicios	10.623,25	-1.981,87	25.951,30	8.056,37
Clientes por ventas y prestaciones servicios CP	10.623,25	-1.981,87	25.951,30	8.056,37
Otros deudores	13.136,77	22.899,23	14.088,71	35.050,40
Inversiones empresas del grupo y asociadas a CP	2.922,06	920,26	5.825,33	497.486,31
Inversiones financieras CP	535.635,80	369,9	30,86	866,33
Periodificaciones a CP		208,01	1.976,12	48.200,48
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	85.975,59	136.933,72	-2.379,14	7.721,99
<b>Total activo</b>	<b>1.041.428,33</b>	<b>1.382.863,66</b>	<b>1.525.122,31</b>	<b>1.675.422,74</b>

<b>Patrimonio neto</b>	470.053,18	475.373,54	344.907,42	188.394,63
Fondos propios	470.053,18	475.373,54	344907,42	188394,63
Capital	481.350,00	481.350,00	481350	481.350,00
Capital escriturado	481.350,00	481.350,00	481350	481350
Reservas	-4.130,59	-4.130,59	-4130,59	-4.130,59
Otras reservas	-4.130,59	-4.130,59	-4130,59	-4130,59
Resultado de ejercicios anteriores	-386.541,61	-107.166,23	6.059,20	-132.311,99
Otras aportaciones de socios	100.000,00			
Resultado ejercicio	279.375,38	105.320,36	-138.371,19	-156.512,79

<b>Pasivo</b>				
<b>Pasivo no corriente</b>	410.308,89	325.495,25	587.756,68	695.561,64
Provisiones a LP				
Deudas a LP	410.308,89	325.495,25	587.756,68	695.561,64
Deudas con entidades de crédito		271.259,68	533.521,11	450.915,97
Otras deudas a LP	410.308,89	54.235,57	54.235,57	244.645,67
<b>Pasivo corriente</b>	161.066,26	581.994,87	592.458,21	791.468,47
Deudas a CP		109.721,65	331.748,79	231.829,65
Deudas con entidades de crédito		77.721,73	144.689,89	198.533,90
Otras deudas a CP		31.999,92	187.058,90	46.773,89
Deudas con empresas del grupo y asociadas a CP			42.261,51	
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	161.066,26	472.273,22	218.087,91	559.656,82
Proveedores	113.597,94	219.222,36	94.943,40	186.563,02
Proveedores a LP				
Proveedores a CP	113.597,94	219.222,36	94.943,40	186.563,02
Otros acreedores	47.468,32	253.050,86	123.144,51	373.093,80
<b>Total patrimonio neto y pasivo</b>	<b>1.041.428,33</b>	<b>1.382.863,66</b>	<b>1.525.122,31</b>	<b>1.675.442,74</b>



## Pérdidas y Ganancias

	2016	2017	2018	2019
Debe/haber				
Importe neto de la cifra de negocios	133.335,96	1.754.425,75	2.149.606,20	2.325.691,09
		1216%	23%	8%
Variación existencias productos terminados y en curso	194.423,00	599.996,48	613.699,71	592.027,29
Trabajos realizados por la empresa para su activo		21.704,22	174.208,44	198.359,60
Aprovisionamientos	-471.767,16	-1.177.021,55	-1.275.463,75	-1.449.335,25
		-67%	-59%	-62%
		149%	8%	14%
Otros ingresos de explotación	799,34	1.297,09		
Gastos de personal	-269.088,98	-480.251,80	-879.549,47	-921.774,36
		-27%	-41%	-40%
		78%	83%	5%
Otros gastos de explotación	-468.092,34	-569.671,02	-828.705,14	-798.815,57
		-32%	-39%	-34%
		22%	45%	-4%
Amortización del inmovilizado	-19.412,15	-20.295,41	-58.282,93	-77.650,70
Deterioro y resultado por enajenaciones inmovilizado		-32,20		
Otros resultados	256,48	9.122,59	5457,77	-4203,65
<b>Resultado explotación</b>	<b>300.454,15</b>	<b>139.244,15</b>	<b>-99.029,17</b>	<b>-108.701,55</b>
Gastos financieros	-21.078,77	-18.010,26	-40.662,43	-47.811,24
		-1%	-2%	-2%
		-15%	126%	18%
Diferencias de cambio			1.177,23	
Otros ingresos y gastos de carácter financiero			143,18	
Resto de ingresos y gastos			143,18	

Resultado financiero	-21.078,77	-18.010,42	-39.342,02	-47.811,08
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>279.375,38</b>	<b>121.233,89</b>	<b>-138.371,19</b>	<b>-156.512,79</b>
Impuestos sobre beneficio		-15.913,53		
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>279.375,38</b>	<b>105.320,36</b>	<b>-138.371,19</b>	<b>-156.512,79</b>