



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES

# **TRANSICIÓN EN MODA A MODELOS DE NEGOCIO ECOSOCIALES**

Autor: María Marín Olloqui  
Tutora: Amparo Merino de Diego

Junio 2022  
MADRID

## **RESUMEN**

En la actualidad, la industria de la moda es la segunda más contaminante del mundo, insostenible en el largo plazo. El conocido “fast fashion” ha generado lo que hoy se conoce como el problema del hiperconsumo, comportamientos de consumo excesivo de prendas de alta moda cuya rotación es muy alta y con precios asequibles. Con el fast fashion como eje central del consumo, son vitales los modelos de negocio alternativos contruidos con el objetivo de reducir el consumo a nivel empresarial, para lograr satisfacer las necesidades presentes y futuras de la sociedad. Modelos de negocio sostenibles creados para reducir los impactos negativos tanto sociales como medioambientales.

El propósito principal de esta investigación ha sido el de examinar prácticas de modelos de negocio sostenibles desarrolladas en el marco de empresas con modelos de negocio sostenibles y empresas más convencionales. Indagar en los esfuerzos de aquellas organizaciones que van a contracorriente, dando la vuelta al modelo de tendencias actuales y que encuentran propuestas de valor basadas en la sostenibilidad.

El estudio de caso se ha realizado a partir de 6 empresas de moda que han dado el paso hacia la sostenibilidad incorporando diferentes prácticas sostenibles .Los resultados de este estudio han demostrado que no hay una formula única y veraz para convertirse en una marca de moda sostenible, sino que cada empresa decide apostar por sus propias prácticas y estrategias, con el objetivo común de proporcionar a sus clientes esa creación de valor económica, social y ambiental en el corto y largo plazo.

**Palabras clave:** Sostenibilidad, modelos de negocio, moda rápida, slow fashion, prácticas sostenibles

## **ABSTRACT**

Currently, the fashion industry is the second most polluting in the world, unsustainable in the long term. The well-known "fast fashion" has generated what is now known as the problem of hyper consumption, behaviors of excessive consumption of high fashion garments whose rotation is very high and with affordable prices. In this way, alternative business models built with the aim of reducing consumption at the business level are vital, in order to satisfy the present and future needs of society. Sustainable business models created to reduce negative social and environmental impacts.

The main purpose of this research has been to examine practices of sustainable business models developed in the framework of companies with more conventional business models and companies. Investigate the efforts of those organizations that go against the current, turning the model of current trends around and that find value propositions based on sustainability.

The case study has been carried out from 6 fashion companies that have taken the step towards sustainability by incorporating different sustainable practices. The results of this study have shown that there is no single and truthful formula to become a sustainable fashion brand, but that each company decides to bet on its own practices and strategies, with the common goal of providing its customers with this value creation. economic, social and environmental in the short and long term.

**Keywords:** Sustainability, business models, fast fashion, slow fashion, sustainable practices

## Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1 Planteamiento</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2 Justificación</b> .....	<b>8</b>
<b>1.3 Objetivos</b> .....	<b>9</b>
<b>1.4 Enfoque metodológico</b> .....	<b>10</b>
<b>1.5 Estructura</b> .....	<b>11</b>
<b>1. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 Sociedad de consumo y moda</b> .....	<b>12</b>
2.1.1 Consumismo en la industria textil y repercusión del fast fashion .....	13
<b>2.2 Aspectos culturales de la moda y consumo de moda</b> .....	<b>15</b>
<b>2.3 Transición de la moda</b> .....	<b>19</b>
2.3.1 Palancas de cambio.....	21
<b>2.4 Modelos de negocio eco sociales</b> .....	<b>23</b>
<b>3. ESTUDIO DE CASO EMPRESAS</b> .....	<b>25</b>
<b>3.1 Proceso de selección:</b> .....	<b>26</b>
<b>3.2 Análisis de los resultados</b> .....	<b>29</b>
3.2.1 Innovación técnica o tecnológica. ....	29
3.2.2 Innovación social:.....	34
3.2.3 Innovación agrupación organizativa.....	37
<b>4. CONCLUSIONES</b> .....	<b>39</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>42</b>

## Índice de gráficos

Tabla 1: Criterios de selección .....	29
Tabla 2: Resumen estudio de casos .....	39

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Planteamiento

Actualmente, los efectos que ha provocado la industria de la moda y el sector textil con las tendencias consumistas han impactado de manera muy negativa contra la sociedad y el medio ambiente. Es una realidad, que los modelos de negocio dominantes están ligados directamente con el predominio de la moda rápida o el denominado “fast fashion”, basado en el consumismo y en la producción desenfrenada de cantidades superiores a las que el planeta puede soportar.

“Un sistema de moda rápida combina capacidades de producción rápidas con capacidades mejoradas de diseño de productos, tanto para diseñar productos "estrella" que capturan las últimas tendencias de consumo y explotar los tiempos de producción mínimos para hacer coincidir el suministro con la demanda incierta”. (Cachón & Swinney, 2009, p1). Esto ha generado que las empresas cambien su tradicional volumen estacional el cual necesita dos años, por uno basado en constantes cambios de tendencias y nuevos productos para el que tan solo necesitan cuatro meses. Sin embargo, los usuarios son cada vez más conscientes de la necesidad de cambio, por lo que están ejerciendo presión sobre las empresas para que adopten un enfoque sistemático, integrando la sostenibilidad social, medioambiental y sistemática.

De igual modo, algunas empresas han comenzado a interesarse por los aspectos más sostenibles, y son cada vez más conscientes del impacto material tan significativo tanto en sus estrategias, como en las operaciones. Por ello, su misión es fomentar entre sus clientes una forma de consumo más sostenible tratando de impactarles con datos como este, “cada segundo que pasa, se entierra en el mundo una cantidad de textiles equivalentes a un camión de basura” (Benítez, 2022)

Así, se enfrentan día a día a grandes desafíos a nivel de sostenibilidad, luchando contra la realidad que existe en el mundo en el que vivimos, e intentando que cada vez cobre más fuerza el movimiento “slow fashion”

Los beneficios que se alcanzan no se dan solo en el medio ambiente y en la sociedad, sino que también tiene un tremendo impacto sobre la empresa en forma de beneficios tangibles, costes y riesgos, como intangibles, reputación de la marca y mayor competitividad.

Una de las principales causas a las que podemos atribuir el problema de la insostenibilidad en la industria de la moda y que hace que sea la segunda industria más contaminante a nivel global, es el uso excesivo de materiales tóxicos que producen la contaminación de grandes cantidades de agua potable (ONU, 2019). Esto se debe principalmente a que durante la producción de prendas de vestir se hace uso de pesticidas y sustancias cancerígenas procedentes de los tejidos. Además de esto último, se llevan a cabo otro tipo de actividades a lo largo de la cadena de valor, que empeoran los impactos ambientales y sociales, pero que son las que permiten ofrecer los productos a precios tan bajos, satisfaciendo las exigencias de la mayoría del mercado.

El concepto de moda rápida se define como prendas de alta moda cuya rotación es muy alta y con precios asequibles (Saicheua et al., 2012, p26 ). Se busca una anticipación a los gustos de los consumidores renovando las tendencias. La capacidad de ofrecer precios atractivos y cada vez más bajos se debe en gran medida a la deslocalización del trabajo de los países desarrollados a aquellos que están en desarrollo. Esto ha generado que al igual que se han reducido los precios también se ha producido esta reducción en la calidad del trabajo, ya que los trabajadores tienen que producir más ropa en menos tiempo. El generar empleo en países en desarrollo, aprovechándose de mano de obra barata, donde los trabajadores están muy mal pagados y expuestos a pésimas condiciones laborales, ha reforzado el sentimiento de desigualdad de los países subdesarrollados con respecto a los desarrollados.

Esto ha hecho que surja un cambio filosófico en lo que se refiere al nuevo movimiento del “slow fashion” suscitando a las empresas a comenzar con la transición hacia modelos de negocios eco sociales, dejando atrás el dominio del fast fashion basado en una sociedad de consumo.

Con este trabajo quiero abordar dos grandes cuestiones:

1. “¿Cómo abordan las empresas de la industria de la moda la gestión sostenible a lo largo de su cadena de valor?”
2. ¿Cuales son los tipos de innovación de modelos de negocio que responden a distintas perspectivas de la sostenibilidad? ¿Cual es la relación que existe entre el concepto de modelo de negocio y las innovaciones sostenibles?

## 1.2 Justificación

Teniendo en cuenta la cantidad de investigaciones que se han realizado a lo largo del tiempo sobre el problema del fast fashion y la moda sostenible y por el contrario el escaso desarrollo que hay sobre la perspectiva de modelos de negocios en filosofía slow fashion, me gustaría extender el conocimiento sobre innovaciones sostenibles, y sobre como las nuevas tecnologías y las prácticas sostenibles permiten crear una sociedad más sostenible y cada vez más sensibilizada. Además, se examinarán los procesos que siguen para alcanzar esa transición, además de aquellos que ponen su foco en la gestión sostenible y que tienen en cuenta tanto a las personas que integran la organización, como a todos los proveedores que juegan un papel importante dentro de la cadena de suministros.

Y es que como bien sabemos la preocupación por la calidad y el proceso que se sigue para la fabricación de los productos que consumimos ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años. Los modelos de negocio sostenibles se han visto obligados a adaptarse por medio de la innovación, para poder dar una información real y detallada de su impacto positivo en la protección del medio ambiente. Muchos de ellos optan y consideran los nuevos modelos comerciales circulares con prácticas innovadoras como una oportunidad significativa para adaptarse a las exigencias de los consumidores y la propia sociedad (Barragán et al. 2020)

Considero que hay que darle visibilidad a este fenómeno, transformando lo que hoy es la segunda industria más contaminante del mundo, en una basada en el comercio justo, respetuosa tanto con el planeta como con el medio ambiente y que trate en todo momento de educar a sus consumidores para que contribuyan a participar en un consumo responsable

pensado para las futuras generaciones. Asimismo, porque estamos hablando de la tercera industria manufacturera más grande del mundo, después de la de automoción y la eléctrica, que genera una cifra de dos billones de euros al año aproximadamente y da oportunidades de empleo e ingresos a sesenta millones de personas.

Existen infinitas formas y tendencias que ofrecen oportunidades de transformación a modelos de negocio existentes permitiéndoles abordar esta gestión de diferentes formas y contribuyendo a un futuro mejor. En concreto pueden hacerlo Desde la gestión de la organización o desde la parte de la fabricación de las prendas. Así que, se prevé según un informe de la Fundación Ellen MacArthur, que para 2030 los modelos de negocio circulares tomarán el 23% del mercado mundial de la moda siempre que las empresas continúen queriendo poner su foco en cuidar el planeta y a las personas que lo habitamos.

### 1.3 Objetivos

Como he mencionado anteriormente, el principal motivo que me ha llevado a hacer este trabajo es que me gustaría profundizar y hacer una exhausta investigación a cerca de los diferentes tipos de innovación de los modelos de negocio eco sociales y las prácticas sostenibles que han surgido en el mundo de la industria textil, campo que resulta de gran interés para mi.

A continuación, expondré el objetivo principal de la investigación y seguidamente una serie de objetivos específicos directamente relacionados con el principal planteado y que me permiten alcanzarlo.

#### Objetivo general:

El objetivo principal del trabajo es examinar **los tipos de innovación de modelos de negocio** que responden a distintas perspectivas de la sostenibilidad y las tendencias dominantes actuales.

#### Objetivos específicos:

Los objetivos específicos son los siguientes:

- 1. Analizar de que forma las empresas están integrando, durante su transición, diferentes mecanismos para alcanzar la sostenibilidad a través de la innovación: tecnológica, social y organizativa.**
- 2. Conocer la variedad de prácticas de modelos de negocio sostenibles, ya se desarrollen en el marco de una empresa con modelo de negocio sostenible o en una empresa más convencional.**
- 3. Analizar prácticas e innovaciones sostenibles que ponen el foco en el no consumo y que utilizan las empresas como medio para crear valor.**

#### 1.4 Enfoque metodológico

Con respecto a como llevaré a cabo este trabajo y el enfoque metodológico que emplearé para alcanzar los objetivos propuestos anteriormente, he optado por un estudio de casos. Este me permitirá generar mis propias conclusiones generales, a partir de diferentes observaciones específicas. Para llevarlo a cabo he tomado como referencia un método de estudio de caso: "International Journal of Qualitative Methods" (Rashid et al, 2019, p6). Como se menciona en este, antes de comenzar he decidido que el estudio de casos era la opción más adecuada como método para mi investigación. Los métodos son "técnicas para reunir evidencia" (Harding, 1986) o "procedimientos, herramientas y técnicas" de investigación (Schwandt, 2001). Asimismo, Järvensivu and Toironroos (2010) también sugieren que los estudios de casos son adecuados para explorar las relaciones y redes de empresa a empresa y Yin (1994) define el estudio de caso como una actividad de investigación empírica que, mediante el uso de material empírico versátil recopilado de varias maneras diferentes, examina un evento o acción actual específica en un entorno limitado, permitiendo identificar factores, procesos y relaciones esenciales (Rashid et al, 2019, p6).

Por todo esto, en primer lugar, para la recopilación e interpretación del material empírico he establecido un marco teórico con conceptos claves y necesarios para familiarizarme con el mundo de la moda sostenible, el problema del fast fashion y la necesidad que existe de

cambio y de acelerar la transición hacia modelos basados en el “slow fashion”. Para delimitar mi marco teórico he revisado literatura relacionada con la moda sostenible, para entender las bases que la construyen. Asimismo, haré uso de casos de estudio, diferentes libros y exploración web de modelos de negocio que cumplen con criterios del no consumo, los cuales me permitirán estar lista y ser capaz de registrar el material potencial que me puede ayudar a crear hallazgos sólidos (Perecman & Curran, 2006), para alcanzar mi objetivo general de estudio. Esta combinación de múltiples fuentes de material empírico en un método de estudio de caso se entiende mejor como una estrategia para agregar rigor, amplitud, complejidad, riqueza y profundidad al estudio (Flick, Kardorff y Steinke, 2004).

Para desarrollar los objetivos de la investigación, revisaré literatura en bases de datos académicos exportados tanto de Google Scholar, EBSCO o bases Web of Science, como páginas web de empresas de moda sostenible. A partir de toda esta recopilación de información y evidencias, podré afianzar mis conocimientos y entender las prácticas de modelos de negocio sostenibles y como han dado la vuelta al modelo tradicional de tendencias.

## 1.5 Estructura

La estructura de mi trabajo estará constituida por cuatro grandes partes, además de que incluiré en última estancia, tanto los anexos como la bibliografía, necesarios para el desarrollo de la investigación.

La primera parte estará constituida por la introducción, dentro de la cual se verá incluida el planteamiento del problema, la justificación para estudiarlo a partir de lo que ya se sabe al respecto, los objetivos tanto el general como los específicos y, por último, la metodología empleada a lo largo del mismo.

La segunda parte incluirá el marco teórico, constituido por cuatro pilares fundamentales, los diferentes modelos de negocio eco sociales que existen, la transición de la moda, todo lo que se ve incluido en la sociedad de consumo y moda, y el último basado en los principales aspectos culturales de la moda y del consumo.

La tercera parte estará constituida por los seis estudios de caso. En primer lugar, se incluirá una tabla con la explicación de los criterios empleados para la elección de cada una de las empresas. Seguidamente se expondrá el análisis de los resultados con los aspectos claves de prácticas de modelos de negocio sostenibles.

En la cuarta y última parte, expondré las conclusiones, la recapitulación de evidencias, los principales temas, hallazgos, e implicaciones para los distintos públicos, como resultado del trabajo y necesarios en gran medida para futuras investigaciones.

## 1. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Sociedad de consumo y moda

El termino “consumir” lo podemos definir según la Real Academia Española (RAE) como:” usar, disfrutar o servirse de cierta cosa, material o inmaterial, en especial algo que se gasta o por lo que se paga dinero”

Este concepto en si, no hace referencia a nada malo ni perjudicial, ya que únicamente los seres humanos lo hacemos para satisfacer nuestras necesidades o deseos.

Sin embargo, la sociedad actual sigue un modelo de bienestar basado en la posesión y acumulación de gran cantidad de bienes materiales, por lo que esto justifica que se incremente el consumismo entre los individuos (Rodríguez, 2012). Además, la mayor parte de nuestras compras son innecesarias fruto de antojos, prescindibles para nuestra convivencia. Son compras muy impulsivas que nacen del deseo y no de la necesidad.

El consumismo define a la sociedad del siglo XXI. “No es fácil mantenerse al margen, es más, es muy fácil caer en dinámicas de consumismo porque lo hemos normalizado y es nuestro día a día” (Aida, 2021).

En muchas ocasiones, el verdadero motivo del consumismo esta relacionado con la creación o necesidad de marcar la identidad propia de uno mismo, más que por el disfrute (Bocock, 1995, 14). Tienen en gran medida, más importancia para los individuos, la publicidad o imágenes de marca, que el simple objeto en si mismo. Con la publicidad, las marcas consiguen influir en el consumidor creando en ellos la necesidad de comprar el producto.

Esto nos hace entender que factores sociales y personales influyen directamente en el acto de comprar (Escalante, 2016). Porque, hoy con el consumo, además, buscamos alcanzar otro tipo de objetivos: emociones, aventuras, hasta lo usamos como medio relacional, para que nos ponga en contacto con quienes nos rodea.

Pero es cierto que la estructura social de consumo ha cambiado radicalmente con el paso de los años. En tiempos de post guerra la estructura económica que predominaba era aquella en la que el producto era duradero, las compras se realizaban para cubrir necesidades más básicas. La demanda estaba basada en la utilidad y la oferta de ocio era mucho más limitada. Actualmente, la sociedad ha sufrido una transformación 360°. Tanto las multinacionales, las grandes empresas como startups recién lanzadas al mercado, nacen con el objetivo de crear supuestas necesidades a los consumidores, generándoles la necesidad de que estas se vean cubiertas de inmediato. Este tipo de estrategias provoca en el individuo comprar aún encima en situaciones en las que carecen del suficiente dinero para realizar la compra. Esto es un rasgo más común en las mujeres, a pesar de que la preocupación que tienen los hombres en cuanto a su aspecto físico es cada vez mayor. Ante esto, las empresas, se está beneficiando de la situación, en gran medida gracias a internet que, les permite vender sin que los consumidores tengan que desplazarse a comprar.

Se ha llegado a un momento en el que: “No se puede culpabilizar a la gente de ser un comprador compulsivo, porque vivimos en un modelo socioeconómico que necesita, y por lo tanto genera, ese tipo de consumidores. Al final, nos comportamos así porque conviene que nos comportemos así, porque para que el modelo funcione el consumo no puede parar”. (Quintanilla, 2015, p4)

### 2.1.1 Consumismo en la industria textil y repercusión del fast fashion

Si hablamos de consumismo o hiperconsumo uno de los sectores que se nos viene a la cabeza es el de moda y lujo. En los últimos años la producción por parte de marcas de moda y el consumo ha experimentado un crecimiento desmedido. El hecho de vestir se ha convertido más que una necesidad, en una forma de expresión. Gracias a la ropa la sociedad es capaz de comunicar su esencia y personalidad. “Hoy en día, la moda no es solo un lujo estético y periférico de la vida colectiva, sino que se ha convertido en un elemento central de un proceso

social que gobierna la producción y consumo de objetos” (Lipovetsky, 2004, p12). Esto ha generado un crecimiento de la demanda excesiva de prendas, convirtiendo a la industria de la moda en la segunda más contaminante del mundo. Según un estudio realizado por Las Sociales (2020), los impactos climáticos que genera esta industria se traducen en 92 toneladas de residuos al año y un consumo total de 79 billones de litros de agua anuales. Además, aún siendo la mayor parte del mundo consciente de esta realidad y de los impactos que esto genera, los usuarios siguen consumiendo ropa en exceso y les queda un largo recorrido para cambiar los hábitos de consumo.

El ritmo al que crece esta industria es acelerado y resulta insostenible para el medioambiente, ya que se está consumiendo a una velocidad mayor a la de la regeneración natural. En los últimos 15 años, el consumo de ropa se ha duplicado y el tiempo que la usamos se ha reducido en un 36% (Peiron, 2018). Aún así, las grandes empresas se han ido adaptando a esto, y se ha visto positivamente beneficiadas, ya que las colecciones no se lanzan cada dos años, sino que entre una y otra hay un periodo de tan solo cuatro meses. Las personas pasaron de comprar prendas en las temporadas de (otoño-invierno, primavera verano) a comprar mensualmente. Esto ocasiona que se produzcan colapsos entre unas y otras, además de que se acorta la vida útil de las prendas y se llega a un público más amplio, obligando a los individuos a renovar continuamente su vestuario. Se ha generado un nuevo comportamiento del consumidor, tanto a la hora de crear nuevos productos así como a la hora de adquirirlos (Hendarwan, 2002; Crane & Matten, 2004). El comportamiento por parte de las empresas es el de fabricar velozmente y de forma barata las prendas para que luego estas tengan un periodo de uso muy corto. En resumidas cuentas, una producción en masa y un consumo descontrolado.

Esta tendencia no solo se ve reflejada en la contaminación de la naturaleza, sino que uno de los principales problemas que esta ha ocasionado, surgió de la idea que tuvieron las grandes marcas de deslocalizar sus talleres de fabricación con el objetivo de reducir al máximo los costes de mano de obra. La mano de obra la pagan por debajo del salario mínimo mundial, incentivando la explotación laboral y explotación infantil. Un notable cambio han sido los nuevos patrones de localización geográfica de la producción que se caracterizan por

una dispersión de procesos y tareas en diversos países, ciudades y regiones del planeta. (Solimano, 2016, p. 5)

¿Y dónde se encuentre realmente el problema? El problema está estrechamente relacionado y provocado por el sistema económico capitalista en el que se ve inmerso el mundo actual. Hoy en día, la sociedad confía en aquellas empresas que crecen de manera más rápida y se mantienen a largo plazo. Nace en definitiva del objetivo que se pretende con este sistema de producción, basado en lograr un crecimiento económico a través de las economías de escala diseñadas para la minimizar los costes de la producción.

En el entorno laboral afecta de manera muy negativa el que, en los procesos de producción, se haga uso de la subcontratación de talleres en países no desarrollados, opción que resulta de gran provecho para la fabricación de prendas en un corto periodo de tiempo y a un precio muy económico. Es considerada una dinámica de esclavitud. En gran parte de los talleres a los que se destinan las actividades relacionadas con la fabricación las prendas, no se cumplen con los derechos humanos, ya que los salarios de los trabajadores son extremadamente bajos y la condiciones en las que trabajan son muy desfavorables además de que las horas de trabajo son desmesuradas con vacaciones inexistentes. En resumidas cuentas, viven en una situación de trabajo abusiva e inhumana. Asimismo, en la mayor parte de las ocasiones son niños y mujeres los verdaderos fabricantes de la ropa que nos ponemos y los únicos dispuestos, por las necesidades que tienen, a trabajar en esas condiciones y a esos precios.

Fruto de este modelo de consumo es la contaminación, ya mencionada anteriormente, no solo por la fabricación sino también por la generación de residuos y desechos, los cuales terminan depositándose en vertederos y generando daños tanto en la tierra como en el agua. El proceso de producción asimismo genera grandes cantidades de gases efecto invernadero, mucho consumo en energía eléctrica, generación de vapor, consumo de agua y generación de residuos (Gallissà, 2017).

## 2.2 Aspectos culturales de la moda y consumo de moda

A lo largo del tiempo, se han llevado a cabo por parte de varios sociólogos, estudios con el fin de examinar la relación que existe entre los aspectos culturales y la moda. El principal

motivo por el cual muchos de ellos los llevaron a cabo, fue por comprobar sí la sociedad seguía la moda con la única razón de estar a la última y captar la cultura del momento.

Tras lo mencionado anteriormente a cerca de que el verdadero motivo del consumismo esta relacionado con la creación o necesidad de marcar la identidad propia de uno mismo, más que por el disfrute, podemos intuir que la palabra “moda” en este caso es un sinónimo de identidad”.

¿Pero de que modo la moda contribuye a generar una identidad? Durante muchas épocas y situaciones, la moda en el vestir ha servido como forma de expresión y como símbolo de expresión individual (Giorgi, 2006). Ha contribuido al desarrollo y la configuración de la identidad. Ha servido y sirve hasta día de hoy, como una de las formas de expresiones culturales útiles para manifestar los modos de vida y valores sociales. Muchos estudios han demostrado que, en el imaginario social, tiene una representación propia, debido a que a cada prenda y estilo vinculamos un concepto o una idea concreta. No se considera un elemento estático ni mucho menos permanente, sino que se alimenta de las partes inspiradoras tanto del pasado como del presente. Al igual que utilizamos muchos otros medios para hablar de la moda, actualmente hacemos uso de esta para aludir a los elementos que son importante en la cultura de un país o simplemente una comunidad y nos da mucha información sobre el contexto histórico en el que se encuentra uno, la situación laboral que lo envuelve, hasta en muchas ocasiones nos aporta referencias sobre un contexto geográfico determinado (Pérez Ruiz , 2011).De igual modo, son las personas el motor principal de la evolución de la moda y quienes le dan significado.

Por ello, la cultura que percibimos en el siglo XXI de la moda, o del mercado de la moda, es muy competitiva. Las empresas están condicionadas por la cultura actual basada en una demanda continua y desenfrenada de productos baratos, generada única y exclusivamente por la sociedad consumista actual. Por este motivo, las organizaciones viven en una continua carrera acelerada, para poder ofrecer esos productos que tanto demandan sus usuarios y satisfacer sus necesidades, aunque esto les obligue a desarrollar un modelo de negocio de “moda rápida”. Un modelo que se enfrenta a continuos cambios de tendencias y de nuevos productos. En todo momento empujados por la necesidad del usuario de comprar algo nuevo,

obligándoles a que aumenten su velocidad, simplemente con un deseo inexplicable que se limita a “cambiar”.

El problema radica, y existen quejas por parte de las empresas, en que la cultura del sector hace que los consumidores no tengan voluntad de pagar grandes cantidades de dinero por ropa sostenible, cuando tienen productos que cubren sus necesidades hasta 3 veces más baratos (ONU, 2019)

Y es que desde hace tiempo el consumir moda, paso de ser una necesidad básica, a definir la identidad y la cultura del grupo al que pertenece cada uno. A través de la vestimenta, se ven reflejados los gustos y los pensamientos, y permiten a la sociedad sentirse o formar parte de una corriente social determinada. Se podría decir que, al crear moda, al mismo tiempo se está creando una forma de hacer cultura (Toribio-Lagarde et al, 2018, p410)

La cultura y las comunidades tienen gran influencia y son las responsables de lo que hoy se conoce como moda y por medio de esta, se externalizan los aspectos culturales de la sociedad. La forma en que uno se viste puede determinar la manera de actuar frente a los grupos. Además, es a través de las vestimentas que se utilizan en el día a día, donde realmente se expresa la identidad, la forma de ser y se da respuesta a quien es uno mismo. Permiten conocer los aspectos más íntimos de la persona.

Echando la vista atrás, y examinando los diferentes grupos sociales cuyo origen proviene única y exclusivamente de la historia de la moda, podemos destacar los *teddy boys*, *hippies*, *rockers*, *etc...*, quienes influyeron en gran medida sobre la sociedad del momento y sobre todo en aquellos adolescentes que se encontraban intentando inspirarse para encontrar su propia identidad. En este caso, se puede ver un claro ejemplo de como la moda se usaba como medio de expresión, aceptando o rechazando de algún modo la realidad que estaban viviendo (Iglesias, 2015)

Tras el impacto de la globalización económica y cultural la industria de la moda ha sufrido una gran transformación. Sobre todo, porque las emociones percibidas y experimentadas por los seres humanos en sus relaciones sociales juegan un papel fundamental a la hora de que

estos elijan consumir unas prendas de ropa u otras. Pero sobretodo, se ven influidas por la publicidad que las marcas de moda generan para dar a conocer sus nuevos productos y las nuevas tendencias. Aquí surge el verdadero problema y el origen de la cultura en la que se encuentran atrapados. Las tendencias son diseñadas con un corto horizonte temporal. Han pasado de diseñarlas cada dos años, a crearlas durante un corto periodo de tan solo cuatro meses. Esto lleva a lo que hoy se conoce como hiperconsumo, provocando la necesidad en el consumidor de renovar continuamente su armario. Asimismo, la poca concienciación de las marcas sobre el reciclaje o la posibilidad de reutilizar las prendas que consumimos, demostrándolo a través de la masiva creación de tendencias que diseñan cada temporada, hace que los compradores perciban los productos como desechables. Pero el único motivo que genera que esto ocurra, es que la moda está realmente influida por los cambios culturales que van surgiendo y en mayor medida por los avances en las innovaciones tecnológicas.

Tanto la identidad de las marcas como la comunicación que emplean para transmitir sus productos y servicios juegan un papel relevante, ya que crean verdaderas “temáticas” que alientan a una sociedad puramente consumistas. Las estrategias de comunicación y de marketing que seleccionan son la primera causa de adición, sobre todo cuando detrás de cada una de ellas tienen siempre presente la cultura actual basada en “el usar y tirar” y buscan el educar a los usuarios en el consumo. Las tendencias actuales dejan entender que existe un sistema de producción capaz de crear prendas ilimitadas y a un bajo coste, pensadas con el fin de “no es solamente el de satisfacer las demandas, sino producirlas para reproducirse” (Alonso y Conde, 1994: 17) Esto tratan de transmitirlo por medio de la publicidad, que ha pasado de tener una función meramente informativa a una totalmente persuasiva y con objetivos únicamente comerciales. Se ha conseguido que el consumo pase a convertirse en un factor fundamental que define a la sociedad del momento, haciendo que sobre los consumidores recaiga la “obligación” de consumir (Pla, 2012)

Efectivamente, hace tiempo estas estrategias estaban principalmente dirigidas a la parte más juvenil de la sociedad, mientras que ahora se ha extendido a otros muchos segmentos. Internet ha jugado un papel muy importante en todo esto. La globalización y la cultura que se ha creado ha permitido transformar el mundo en un mercado mucho más interconectado, sin ningún tipo de frontera, permitiendo que se pueda llegar a todo el mundo. Esto ha repercutido

negativamente en la economía global de mercado, ya que se ha acostumbrado a vivir con unos altos niveles de consumo y en el caso de que esto decaiga lo más probable es que se produzca un colapso del sistema.

En la sociedad consumista actual existe la creencia de que para realmente llegar a ser algo hay que tener. Las personas han comenzado a definirse a ellos mismos en base a lo que poseen, por lo que con esto se demuestra que se utiliza el consumo para decir cosas de uno mismo. Por la influencia de esta tendencia el consumismo, ha pasado a ser un elemento muy característico de la propia cultura actual. Esto se reconoce como una transformación, porque anteriormente, la gente vivía con la idea de que únicamente podían acceder a un número limitado de bienes teniendo claro de que les iba a durar en el tiempo, mientras que ahora perciben que tienen la obligación de consumir lo máximo posible teniendo claro que estos tienen una fecha de caducidad. Realmente lo que ocurre es que: “se estimula el paso sistemático de la categoría de los bienes duraderos a la de los perecederos y consumibles, destinados desde su nacimiento a la mortalidad” (Moles, 1974: 30)

### 2.3 Transición de la moda

A pesar de que el sector de la moda aporta el 13,2% del PIB del comercio, el 5,5% al PIB de la industria en España, en el año 2021 según el instituto nacional de estadística y llegó a facturar hasta 1387 millones de euros, tienen más repercusión en la sociedad civil datos como el que produce hasta un 20% de las aguas residuales mundiales y que un 85% de las prendas que se fabrican cada año acaban en vertederos incluso cuando esos materiales son perfectos para ser reciclados y ser considerados materias primas en brutos (Villemain, 2019). Cada vez hay más conciencia del impacto de la industria textil y esto genera una gran presión en las empresas para que comiencen a operar tratando de enfocar el sector hacia una moda más consciente y sostenible. Además, los gobiernos están tomando medidas imponiendo leyes que legislen y que promuevan una moda más sostenible.

Un grupo de investigadores en la revista Nature, publicaron en el año 2020, que para reducir los impactos que esta industria genera, una de las soluciones posibles que le ven, es el desacelerar la fabricación e introducir prácticas sostenibles en las distintas partes que

conforman la cadena de suministro, incluyendo alcanzar la transición desde la moda rápida hacia el “slow fashion” o moda lenta. El verdadero desafío al que se enfrentan hoy en día las empresas es el de intentar transformar sus modelos de negocio lineales hacia unos circulares. Pero este incluye pequeños retos como el cambio climático, la escasez de recursos, las desigualdades que se abordan transformando o haciendo cambios significativos en las operaciones o en las estrategias empresariales del día a día.

La directora de proyectos de iniciativas de moda de la Fundación Ellen MacArthur afirma que: “Los modelos de negocios circulares no solo tienen un potencial enorme para convertirse en la corriente principal, sino que brindan un nuevo y mejor crecimiento para la industria de la moda. La producción de ropa se duplicó entre 2000 y 2015, mientras que el tiempo que usamos ropa se redujo en más de un tercio. Los modelos comerciales circulares pueden ayudar a revertir esta situación y crear una industria próspera que lidere la tarea de abordar desafíos globales como el cambio climático y la pérdida de biodiversidad”

Estos modelos son ya un hecho en la actualidad, son cada vez más las empresas, las que cambian sus modelos en beneficio del medioambiente. La industria de la moda sostenible está creciendo con gran variedad de modelos empresariales diferentes, que busca un futuro mejor para la moda. Pero realmente, se espera que continúen en crecimiento teniendo en cuenta que los consumidores están más concienciados y motivados para apoyar a sectores y modelos de innovación basados por ejemplo en el alquiler de prendas en la reventa. Pero el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible en su visión 2050 afirma que: “Los elementos imprescindibles para una sociedad sostenibles, son la internacionalización de los costes de las externalidades (carbono, servicios de los ecosistemas y agua), la duplicación de la producción agrícola sin aumentar el uso de la tierra o el agua, la detención de la deforestación y el aumento del rendimiento de los bosques existentes”. De tal modo, que el cambio que deben hacer las empresas debe de ser sistemático tanto en la forma de pensar como en la de actuar, para poder afrontar estos retos.

Aún así, para promover e incentivar a las empresas a buscar el cambio, para dentro de cinco años se tiene previsto que el gobierno y la UE establezcan una serie de medidas que ayuden

a impulsar la economía circular. Para 2026, los propósitos de circularidad en la industria textil pasarán de ser un propósito a un deber u obligación.

Para ello, además son necesarios una serie de cambios reveladores en la forma de pensar de los empresarios con el fin de que logren integrar las tres dimensiones de la sostenibilidad: social, medioambiental y económica. Esto quiere decir que deben de intentar crear valor en cada uno de los grupos de interés de la organización, entre los que se incluyen la sociedad y el medio ambiente, por medio de las distintas actividades que se desarrollan en la organización. La necesidad de esto se debe a que, hasta día de hoy no se ha logrado alcanzar esa total transformación del sistema integral de la moda y para ello es preciso contar con esfuerzos colectivos, de lo contrario, se continuará buscando un desarrollo de la industria basado en la expansión, optimización, producción desenfadada de bajo coste y alto consumo. El problema se debe abordar desde la estructura, para asegurar que la industria prospere correctamente.

### 2.3.1 Palancas de cambio

En un estudio realizado por (DRIFT, 2020) (instituto de investigación líder en el campo de las transiciones hacia la sostenibilidad) se ha esbozado lo necesario para hacer la transición hacia una buena industria de la moda y se han concretado los principios requeridos para que la industria funcione de buena forma. Para poder llegar a ello y transformar el sistema, han desarrollado unas vías, que proponen estrategias alternativas a las que existen en la actualidad, aquellas basadas en la optimización. Uno de los objetivos es conseguir desarrollar las vías de manera paralela, porque cada una de ellas engloba los diferentes aspectos de la moda que necesitan una transformación.

Las seis vías desarrolladas en el estudio (DRIFT, 2020), se desarrollaron a través de expertos de empresa, sostenibilidad e innovación en diferentes talleres. Las vías de transición o los caminos hacia la buena moda que propusieron son los siguientes:

- 1. Nuevos modelos de cadena de valor.**
- 2. Los trabajadores ejercen sus derechos.**

- 3. Pedir cuentas a la industria.**
- 4. Innovación en productos y fabricación.**
- 5. Enfoque del capital natural.**
- 6. Nuevos modelos de negocio.**

Existen muchas otras vías o transiciones que permiten a las organizaciones alcanzar el cambio a gran escala. La difusión de las tecnologías, la transición de energías naturales a energías renovables y la presión de la ley para mitigar el cambio climático ha conseguido que se acelere este proceso de transformación.

1. La unión a un socio de tal forma que se aumente la rentabilidad en términos de sostenibilidad a largo plazo. Básicamente, se basa en compartir tanto riesgos como beneficios de manera conjunta y que contribuyan a un rendimiento mayor. Que los socios cumplan con las normas de rendimiento del medio ambiente a través de sus acciones compartidas permite lograr un rendimiento conjunto. Para ello, se asignan diferentes recursos aumentando de esta forma la inversión estratégica para alcanzar la innovación radical y cambiar la trayectoria de las actividades tradicionales.
2. Transformación que se hace en la duración de la cadena de suministros, reduciéndolo y haciendo que cada uno de los actores que estén implicados en esta, mantengan una relación y se conozcan. En la actualidad, existen pequeñas empresas que han demostrado tener esto integrado en su cadena de suministros, pero el objetivo es que se logre alcanzar lo mismo en las grandes empresas. (Martín, Rivera, Castizo , 2018)
3. Promover diferentes campañas en las ciudades para incentivar la economía circular. Se trasladan campañas que ya se han hecho a otras ciudades que cuentan con diferentes estrategias para la gestión sostenible de los residuos. Esto permite dar visibilidad a la economía circular a la vez que se genera un desarrollo económico.
4. La creación de capacidades también se considera un motor perfecto para alcanzar los objetivos. Consiste en diseñar programas de liderazgo haciendo a los proveedores y

compradores colaborar invirtiendo en innovar los materiales y los recursos necesarios para producir.

5. Prácticas que existen en la actualidad sobre modelos de producción lineales, vinculadas con el empleo de materiales limpios. Muchas empresas incluyen diversos recursos que les permitan llegar a crear diseños sostenibles a través de prácticas alternativas, dando un giro de 360° a sus negocios. La duración de las prendas presenta un cambio radical, ya que desde el momento en el que se crean son diseñadas para tener una vida útil larga y utilizarse como posibles materias primas en bruto en futuros procesos de producción. (Kowszyk & Maher, 2018, p139)
6. Desarrollar diversos programas de innovación tecnológicos que ponen en contacto a innovadores con marcas y fabricas para comenzar a crear proyectos innovadores y transformadores conjuntos.
7. Las campañas de formación que enseñan conocimientos sobre la circularidad y premian a los empleados que minimizan el impacto negativo de la empresa, es considerado un buen mecanismo de transición para alcanzar la buena moda. (Kowszyk & Maher, 2018, p64)
8. Transformación del modelo dominante de la industria del sector textil, rechazando el “producir-usar-tirar” del que tanto abusa el “fast fashion”, por uno que fomenta la economía circular y que apuesta por las pequeñas marcas y por los minoristas locales. Igualmente, fomentar el alquiler y la reventa como nuevos modelos innovadores de negocio. (López, 2012)
9. Haciendo buen uso de los medios de comunicación. Estrategias de marketing y campañas de publicidad que tengan en mente el consumo sostenible y responsable de modo que sean capaces de transmitírselo a sus consumidores. (Rodríguez, 2016)

#### 2.4 Modelos de negocio eco sociales

Un modelo de negocio según Osterwalker, Morris y Magretta (2005) se define como: "Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de ese valor y el capital relacionado, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles". Desde una perspectiva mucho más práctica de Linder & Williander (2015) define un modelo de negocio circular es "un modelo de negocio en el que la lógica conceptual para la creación de valor se basa en la utilización del valor económico retenido en los productos después del uso en la producción de nuevas ofertas"

Actualmente, en la industria de la moda como consecuencia de los efectos negativos que las grandes empresas han generado en el medio ambiente y en la sociedad por el incremento del uso de recursos y del impacto medioambiental, poco a poco buscan vincular el éxito empresarial a la consecución de estos impactos. Esto quiere decir que intentan transformar aquellos modelos de negocio tradicionales basados en el "fast fashion" por unos que traten de crear valor cuidando el planeta y a la sociedad con modelos de negocio basados en la moda lenta.

Para las empresas supone un verdadero reto el diseñar prácticas ambientales y éticas en sus procesos de producción, a pesar de que cada vez son más las formas y hay más conocimiento sobre diferentes prácticas comerciales sostenibles. Todas las empresas en la actualidad para afrontar los retos de un futuro sostenible le dan un enfoque holístico a su modelo de negocio.

Existen números enfoques innovadores, además de mecanismos y soluciones que pueden contribuir a la creación de modelos de negocio sostenibles. Las nuevas tecnologías y prácticas sociales han permitido a la sociedad avanzar en términos de sostenibilidad, sin embargo, ha hecho que gran parte de las empresas tuviesen que transformar el propósito de la empresa además de los elementos que permiten su funcionamiento, de manera que contribuyan a resolver problemas de sostenibilidad. Para lograr un enfoque potencial y alcanzar el cambio a un desarrollo económico de calidad, se requiere una modificación en, el propósito de la empresa, la creación de valor y el replanteamiento de las percepciones de

valor. De igual modo, la innovación en los modelos de negocio se reconoce cada vez más como la clave para lograr una mayor sostenibilidad social y medioambiental en el sistema industrial (Luduke-Freud, 2010)

Boons y Luduke-Freund (2013) utilizaron los cuatro elementos que comprenden un modelo de negocio, propuesta de valor, cadena de suministros, interfaz con el cliente y modelo financiero, para proponer unos requisitos normativos para las innovaciones sostenibles.

- I. La propuesta de valor debe proporcionar un valor tanto social como ecológico totalmente medible de sus productos o servicios.
- II. La empresa debe concienciar a cada una del parte de la cadena de suministros para que gestionen sus tareas de manera sostenible, y comprobar que los objetivos establecidos se han integrado de manera correcta.
- III. La interfaz con el cliente hace que de algún modo la empresa logre motivar a sus consumidores para que se responsabilicen de sus actos. Que la relación no se reduzca únicamente a la venta, sino que les transmitan sus retos para cooperar de manera conjunta.
- IV. La distribución financiera, tanto los costes como los beneficios, se debe de hacer de manera equitativa entre todos los actores involucrados en el modelo de negocio.

### 3. ESTUDIO DE CASO EMPRESAS

El método de investigación empleado ha un estudio de casos. Para nuestro análisis hemos delimitado 30 organizaciones, tanto convencionales como aquellas que se desarrollan en el marco de una empresa con modelo de negocio sostenible, para conformar nuestro modelo de estudio. El aspecto que tienen en común las empresas seleccionadas es que han buscado en distinto modo, prácticas alternativas de modelos de negocio sostenibles, creando valor para cada una de sus partes interesadas.

A partir de estas, hemos podido encontrarlos tres arquetipos diferentes de prácticas de modelos empresariales sostenibles que explican las innovaciones que están más alineadas con los principios de sostenibilidad. Existen variedad de alternativas que permiten a las

empresas implementar modelos de producción y prácticas sostenibles en el sector de la industria textil, sirviéndoles como clave de ventaja competitiva.

En el análisis realizado a continuación, hemos hecho comparaciones constantes para encontrar las similitudes y diferencias principales de estos, lo que nos ha permitido conocer cuales son los aspectos fundamentales que buscan cada una de ellas para crear valor.

Para la categorización de los tres arquetipos, hemos empleado la tipología de Boons y Luduke-Freud (2014) que nos permiten categorizar las prácticas en la industria de la moda que se correspondan con su clasificación de modelos de negocio sostenibles. La clasificación se explica en función de la innovación: tecnológicas, sociales y organizativas.

Para llevar a cabo la investigación se ha utilizado el método del estudio de casos múltiples. Cada una de las empresas que se han seleccionado, son organizaciones con prácticas de modelos de negocios sostenibles y que asimismo se identifican con valores empresariales sostenibles. Este era el principal requisito que debían tener las empresas. Tras analizar varias empresas, finalmente seis fueron las elegidas para hacer la investigación en profundidad.

### 3.1 Proceso de selección:

Para llevar a cabo el proceso de selección se han tenido en cuenta diversos factores, los cuales se verán explicados más en detalle a continuación.

#### **Factores de selección:**

1. Tamaño (número de empleados)

El tamaño de las empresas es uno de los factores que se han tenido en cuenta a la hora de elegir las empresas. Este nos muestra las diferentes formas de ser sostenibles ya que las estrategias seguidas por las grandes empresas o multinacionales son prácticas diferentes a las de las pequeñas empresas locales.

2. Años de vida:

A pesar de que cada una de las marcas elegidas tienen como objetivo desarrollar prácticas sostenibles, difieren en el momento en el que han incorporado estas prácticas. Hay algunas que han nacido desde un principio como modelos de negocios sostenibles, mientras que otras han incorporado las sostenibilidades en sus estrategias como consecuencias de la ley. Por ello los años de vida de cada una de ellas, permiten explicar en cierto modo el principal del motivo por el que han incorporado estas prácticas, si se han incorporado desde un principio o con el paso de los años.

### 3. Objetivos

Como se ha mencionado antes, los objetivos principales de la sostenibilidad en cada una de las empresas elegidas son los que explican en gran medida la clasificación de las diferentes prácticas de los modelos de negocio sostenibles. Por ello, se han elegido marcas con distintos objetivos en lo que cada uno de ellos explican las diferentes formas que tienen de ser sostenibles.

### 4. Visión

Este estudio de los casos analizará la visión de cada una de las empresas. La visión de cada una de las marcas explica cual es el camino al cual quieren dirigir sus prácticas sostenibles.

## **Fuente de datos**

Las fuentes de datos que he utilizado para las 6 marcas elegidas son las siguiente:

- Sus propias páginas web.
- Estudios e investigaciones sobre las marcas
- Noticias

Con toda esta información de antiguas investigaciones se ha podido realizar un análisis de los arquetipos elegidos por cada una de las marcas. Asimismo, los criterios de selección de cada una de las marcas han dejado entre ver como cada una adopta por medio de la innovación, el concepto de sostenibilidad en sus modelos de negocio.

	<b>Tamaño</b>	<b>Años de vida</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Visión</b>
<b>Levis</b>	>15.000 empleados	169 años	Innovaciones que hagan que sus jeans sean prendas duraderas	Ser la empresa líder en distribuciones y ventas de ropa para toda la familia
<b>Michael Kors</b>	De 201 a 500	63 años	Vencer a aquellos clientes que se niegan a consumir moda de lujo estadounidense	Llevar un estilo de vida sofisticado de la alta sociedad a mujeres y hombres de todo el mundo.
<b>Ecoalf</b>	De 11 a 50 empleados	13 años	Favorecer la recuperación de residuos con el fin de reciclarlos y evitar el impacto negativo en el medio ambiente	Dejar de utilizar recursos naturales del planeta de manera ilimitada
<b>C&amp;A</b>	1675 empleados	176 años	Hacer ropa asequible y atractiva para todos protegiendo el medio ambiente.	Hacer que la moda sostenible sea la norma
<b>Micolet</b>	De 11 a 50 empleados	7 años	Facilitar procesos de compraventa fomentando la reutilización	Minimizar el impacto medioambiental a través de la moda circular
<b>Magpies &amp; Peacocks</b>	34 empleados	10 años	Evitar que el material textil acabe en los vertederos y educa sobre el consumo responsable, la sostenibilidad y la economía circular en las industrias de arte y diseño.	Construir un futuro sostenible para los diseñadores emergentes locales además de promover la innovación sostenible

## 3.2 Análisis de los resultados

Los aspectos clave de prácticas de modelos de negocio sostenibles.

### Arquetipos de modelos empresariales sostenibles

#### 3.2.1 Innovación técnica o tecnológica.

##### 3.2.1.1 Maximizar la eficiencia material y energética

Las empresas analizadas coinciden en que para diseñar un proyecto que se implique en la transformación de la moda necesitan un modelo sostenible que garantice transparencia y que consiga aportar valor en cada una de las partes que conforman la cadena de valor además de valor añadido al usuario.

Coinciden en que la digitalización y la innovación tecnológica partes indispensables en la revolución sostenible. Hoy en día hay cantidad de herramientas y soluciones tecnológicas que permiten transformar la manera de hacer las cosas y facilitan la vida a los usuarios. Este arquetipo junto con las soluciones tan innovadoras que propone, permite reducir sus costes de producción y las emisiones gracias al rediseño de sus procesos, además de maximizar la productividad y eficiencia, material y energética

### **Levis**

Presentación de la empresa:

Levi Strauss & Co es conocida como una de las mayores empresas de vaqueros en todo el mundo. Tiene su origen en San Francisco y en sus inicios, diseñaban sus prendas para trabajadores y mineros. En concreto para jornaleros americanos, ya que sus tejidos se caracterizaban por ser muy resistentes, perfectas para el trabajo. A mediados del siglo XX, cambio totalmente su público objetivo al convertirse los tejanos en una moda de diario.

Actualmente cuenta con más de 500 tiendas alrededor del mundo y ha logrado vender su ropa tejana en más de 100 países. Es una marca, que, desde no hace mucho, han transformado su

modelo de negocio para conseguir uno lo más respetuoso posible con el medio ambiente. Son conscientes de que la industria de la moda tiene un tremendo impacto y aún más la del denim, considerada la más contaminante, por lo que están en proceso de convertirse en una marca de ropa sostenible.

Diseño procesos de producción:

La marca Levis, es consciente de que la tecnología está evolucionando a pasos agigantados y por ello ha sabido sacar provecho de ello innovando en sus procesos de producción para ofrecer a sus clientes prendas de gran calidad, fabricadas con materiales resistentes, atemporales, que no pasen de moda y además que sean sostenibles. En todo momento, ha tenido en mente el crear ropa que fascine a los suyos y que sea estéticamente similar a las antiguas prendas contaminantes. Ha sabido demostrar que esto no es incompatible, a pesar de que los nuevos procesos de producción sean diferentes y respetuosos con nuestro planeta.

A través de este nuevo método la empresa consigue ahorrar hasta 96% más de agua que haciéndolo de forma tradicional, en el que gastan durante el proceso de fabricación de una única prenda vaquera, unos 3.078 litros de agua.

Para alcanzar esta innovación están continuamente invirtiendo en I+D, invirtiendo en tecnología revolucionaria. Desde 2018 colaboran con una entidad española de Jeanología. Esta es una empresa que está especializada en la eco eficiencia de los procesos de producción de prendas de ropa vaquera. Ha desarrollado unas tecnologías laser totalmente sostenibles y eficientes que favorecen la desintoxicación de la industria textil.

A través de esta colaboración han podido eliminar durante los procesos de fabricación los químicos agresivos que afectan de manera negativa tanto al ambiente como a la salud de la sociedad. Han optado por cambiar sus técnicas de manufacturera antigua en la que se incluían químicos peligrosos, en concreto potasio de permanganato, altamente contaminante y que afectaban a millones de trabajadores, por una que además logra reducir el consumo de agua y de energía.

En definitiva, para la marca Levis, este arquetipo le ha generado unos beneficios como la reducción del tiempo de acabado y de entrega, utilizar la digitalización para la creación de sus prendas permitiéndoles además aumentar su productividad y contribuir a la construcción de un mundo más sostenible gracias a la eliminación de sus químicos a lo largo de su cadena de suministros.

### **Michael Kors**

#### I. Presentación de la empresa:

La marca Michael Kors fue creado por un diseñador de moda estadounidense que mostró desde niño un gran interés por la moda. Comenzó su trayectoria profesional como diseñador de una marca llamada *Lothar* , en la cual se encargaba de organizar exhibiciones y vender. Poco tiempo después comenzó a crear sus propios diseños hasta que con tan solo 21 años creó su propia marca, en la que mezclaba glamur tanto americano como europeo. Cualmente, su marca no la conforman únicamente prendas de ropa, sino que ofrece además zapatos y una línea de accesorios formada por bolsos, relojería, billeteras, lociones, joyería, etc...

Su producción se podría definir como distinta, ya que presenta materiales de altísima calidad. Se caracteriza por ser totalmente artesanal y sus prendas son una combinación entre el estilo elegante y el deportivo que tanto se lleva ahora.

#### II. Diseño procesos de producción

Michael Kors desde hace un tiempo ha apostado por incorporar un plan de sostenibilidad en su compañía, basado en maximizar la productividad material y sobre todo, la eficiencia energética. Este arquetipo elegido por la compañía ha tenido que extenderlo por toda la organización y incluirlo en su propuesta de valor.

La marca ha defendido en todo momento el uso de las energías renovables en cada una de las partes de sus procesos de producción. Como paso anterior a esta incorporación, llevo a cabo una revisión exhaustiva desde el momento de recolección de materias primas hasta las diferentes formas con las que podía teñir sus telas. Trazó un conjunto de metas y tiene como gran objetivo para su modelo de negocio llegar a 100% neutral en sus emisiones de carbono a través de recurrir a un 100% de energías renovables totalmente puras. Para empezar de algún modo comenzó haciendo un análisis de sus procesos productivos a través de unas herramientas que le permitían medir los impactos medioambientales. De este modo implantó en sus instalaciones energías renovables, además de aplicar planes de eficiencia y de ahorro energético.

Este tipo de innovaciones han contribuido a que Michael Kors pueda mitigar el impacto medioambiental de la industria, reduciendo su demanda de energía y de recursos escasos del planeta.

#### *3.2.1.2 Crear a partir de los residuos*

Como se ha explicado anteriormente en el marco teórico, muchas empresas como enfoque de innovación sostenible buscan crear valor a partir de los residuos. En este segundo arquetipo, a diferencia del anterior en el que las empresas buscaban reducir los residuos al mínimo, tratan de alargar la vida útil de los residuos para crear valor. Cada una de las empresas analizadas emplea los residuos como insumos útiles y reutilizables como materia prima para la fabricación de otros productos. De este modo, reducen tanto los residuos, que se generan al ser los materiales biodegradables, como las emisiones, al ahorrarse procesos de producción de nuevos materiales. Todas las empresas utilizadas para la investigación guardan algo en común y son conscientes de que implementar estas prácticas sostenibles en sus organizaciones les está aportando grandes recompensas éticas y económicas.

### **Ecoalf**

III. Presentación de la empresa:

Ecoalf es conocido como una de las grandes marcas españolas de ropa sostenible fundada en el año 2009 como símbolo de protesta ante el desperdicio que se estaba generando, y el excesivo uso de los recursos naturales, fruto del consumismo incontrolado. Para la fabricación de cada una de las prendas ofrecidas por la marca, se utilizan productos reciclados. Gracias a esta nueva idea de negocio, la cual en el momento que se desarrolló no era realmente popular en España, ha conseguido triunfar desarrollando una línea de negocio que goza de una identidad totalmente propia. Su modelo de negocio no ha sido desarrollado únicamente con el objetivo de vender diferentes prendas de ropa sino además que lidera un movimiento encargado de limpiar los mares.

#### IV. Reutilización de materiales

La marca Ecoalf desde que se fundó en 2009 ha estado continuamente invirtiendo en I+D y han empleado residuos como botellas de plástico usadas, restos de redes de pesca, neumáticos y posos de café entre otros para el desarrollo de más de 300 tejidos. En esta empresa en concreto, no podemos decir que utiliza o se ha decantado por un único arquetipo, ya que gracias a sus procesos tecnológicos sofisticados e innovadores, se ha contribuido a dar una segunda vida a los desechos. Pero lo que realmente es destacable y que coincide con su objetivo principal es que combate la contaminación haciendo uso de otro tipo de materiales, para fabricar productos con la misma calidad que otros no reciclados.

Además, el poder diseñar prendas sostenibles y con estilo no lo consideran algo que sea incompatible. Para ellos el concepto de moda y el de sostenibilidad van totalmente de la mano.

En el proceso de reciclaje de las prendas de Ecoalf se pueden destacar cinco:

1. Reciclaje del plástico: En el primer proceso, antes de comenzar recogen las botellas de plástico, consideradas residuos para gran parte de la gente. A través de la trituración, obtienen los copos de plástico, que a continuación utilizan transformarlos en fibras de poliéster por medio de unos procesos mecánicos. El

reciclaje del plástico lo destinan para la fabricación de cordones y etiquetas que más tarde incorporan en sus prendas.

2. Reciclaje de neumáticos: En el segundo proceso, también reciclan uno de los que se considera, el material más complicado de hacerlo. Para alcanzar este objetivo el cual se propusieron en el momento del lanzamiento, han necesitado más de dos años para su investigación. Descubrieron que era necesario en primera estancia trocearlos enteros. Tras haberlo realizado este primer paso, utilizan un molió para libera hasta un 98% del acero. Ya como último paso lo granulan lo que les permite separar la mitad del textil y el restante lo aspiran.
3. Reciclaje de los posos de café.

### 3.2.2 Innovación social

#### *3.2.2.1 Adoptar un papel de administrador*

Muchas de las empresas analizadas coinciden en enfocar sus prácticas sostenibles maximizando el impacto de sus empresas en la sociedad y garantizando el cuidado del medio ambiente a largo plazo. Sin embargo, con este tercer arquetipo contribuyen al cuidado del bienestar de sus empleados con salarios dignos. Las empresas buscan proteger a cada una de las partes interesadas con el fin de garantizar la salud y el bienestar de a largo plazo. “Este arquetipo contribuye parcialmente al objetivo sistemático de crear una sociedad y un planeta nutritivos” (Jackson, 2009). Esta innovación, en cada una de las empresas examinadas hace que se cree una propuesta de valor diferenciadora garantizando trabajos decentes a través de la cadena de suministros. De este modo, cada una de ellas guardan en común su responsabilidad con el octavo objetivo de desarrollo sostenible.

## **C&A**

### V. Presentación de la empresa:

La empresa C&A fue fundada en el año 1841 por los hermanos Clemenens. Surgió con la idea de ofrecer ropa de gran calidad y con precios asequibles a los que pudiesen acceder todo el mundo. Durante todas las generaciones, se han encargado de ser una de las empresas pioneras en ofrecer ropa sostenible, tratando en todo momento de descubrir las necesidades de sus

clientes para satisfacerlas de la mejor manera posible. Desde los inicios la marca ha tenido una gran implicación social y compromiso medioambiental. En el año 1999 abrieron una sucursal en México quienes se sumaron a mantener la misión del modelo de negocio de ofrecer a las familias mexicana moda accesible.

#### VI. Generador de bienestar social:

Desde el comienzo de la marca C&A ha invertido en sostenibilidad hasta el punto de convertirla en su propia identidad. El arquetipo con el que se identifica esta empresa es el de priorizar a las personas y al planeta. Consideran que es totalmente compatible el poder ofrecer prendas de calidad a la sociedad sin poner en peligro a las personas que dedican su vida a la fabricación de sus prendas ni tampoco al planeta, responsable de garantizarnos los recursos. Lo realmente destacable es que maximizan el impacto de la empresa en la sociedad, ya que su misión es crear moda generando un impacto positivo. Asimismo, entre sus innovaciones sostenibles también utilizan materiales sostenibles para llevar a cabo los procesos de producción los cuales les ayudan a reducir la cantidad de recursos y respetar el bienestar animal, entre otras muchas cosas.

Cada una de las innovaciones gestionadas por C&A se han desarrollado protegiendo tanto a los hombres como mujeres, tratándolos dignamente, ofreciéndoles entornos seguros con salarios dignos, con el fin de garantizarles bienestar a largo plazo.

#### *3.1.2.2 Cambio comportamiento del consumidor: Fomentar la suficiencia*

La gran mayoría de las empresas analizadas han dado un giro total a sus modelos de negocios para hacerlos los más sostenibles posibles. Entre las múltiples prácticas sostenibles muchas se han decantado por buscar de manera activa reducir tanto el consumo como la producción. Tratan de abordar la cuestión entendiendo la sostenibilidad desde un consumo sostenible. Han logrado transformarse en modelos de negocios basados en la suficiencia coincidiendo muchos de ellos en ofrecer prendas de segunda mano que contribuyan a reducir el gasto de materias primas y energía de manera que permitan aprovechar al máximo los recursos limitados de nuestro planeta. La relación que guardan estas organizaciones es su deseo de

cambiar la cultura del fast fashion haciendo que se reduzca el consumo excesivo y evitando que se tiren a los contenedores prendas a las que todavía les quedan varios años de vida útiles.

## **Micolet**

### **I. Presentación de la empresa:**

Micolet fue una firma fundada en Vizcaya. Este modelo de negocio surgió con la idea de vender ropa de segunda mano a cambio de una comisión. El triunfo de esta idea surge del sencillo y cómodo proceso que tiene de venta para el usuario entre otras muchas cosas. Y es que en tan solo 5 años se ha producido un aumento de la cantidad de prendas recibidas, desde 5.000 a 10.000. Está claro que la mentalidad de la sociedad está cambiando con el paso del tiempo permitiendo a ideas como estas triunfar con tan solo diseñar una página web que permita dar salida y otro uso a las prendas que se encuentran obsoletas en los armarios de los ciudadanos.

Esta empresa hoy da empleo a más de 50 personas y cuenta con un stock de 18.000 prendas. La empresa asimismo está respaldada por el apoyo de numerosos famosas y cantantes que buscan contribuir de algún modo, con el cuidado del medioambiente. Esta es una forma muy sencilla que ayuda a reducir cantidad de prendas que serían desechadas en la basura.

### **VII. Fomentar la suficiencia:**

Micolet es otra de las empresas que se suman a luchar en contra de fast fashion. Como mencionan ellos en su página web, hay cada vez más alternativas sostenibles, por lo que han creado un modelo de negocio que busca reducir el consumo a través de la reutilización de prendas. Esta empresa ha sido junto con muchas otras la encargada de romper con la cantidad de prejuicios que había sobre la compra de ropa de segunda mano. Entre los pensamientos del fundador ronda la idea de que el único camino para lograr que la industria de la moda sea sostenible, es por medio de la circularidad. Por ello, con sus prácticas sostenibles permiten

que las mujeres además de ganar dinero vendiendo las prendas que ya no utilizan, pueden alargar la vida de cada una de sus compras a la vez que reducen su huella ecológica.

La elección de este arquetipo Micolet esta implicándose en cambiar los hábitos de consumo de la sociedad, porque no basta con que las grandes marcas apuesten por colecciones sostenibles, sino que hay que fomentar esa reducción de consumo.

### 3.2.3 Innovación agrupación organizativa

#### 3.2.3.1 Reutilización para sociedad/ el medioambiente

Este arquetipo adoptado por varias de las empresas analizadas consiste en adoptar prácticas sostenibles de modo que ofrezcan beneficios económicos y sociales. La generación de estos beneficios impulsa un cambio global en toda la economía. Sin embargo, estas priorizan los beneficios sociales y medioambientales antes que maximizar los beneficios económicos.

Este arquetipo es elegido en gran medida por empresas sociales, las cuales buscan incorporar en sus estrategias prácticas sostenibles. Son empresas que buscan generar externalidades positivas para la sociedad. Si que es cierto que, al depender de financiación externa, surgen problemas de viabilidad económica en el largo plazo. Pero aún así, no miran tanto el riesgo económico sino el beneficio social y ambiental.

## **Magpies & Peacocks**

### I. Presentación de la empresa:

Magpies & Peacocks se trata de una empresa social sin ánimo de lucro que surgió con el objetivo de alcanzar un cambio positivo en la industria de la moda por medio de la educación, el reciclaje y impactando de manera positiva en la comunidad. Es una entidad que surgió en Houston y que colabora con múltiples diseñadores y artistas de la zona. Como se ha incluido en la tabla anterior, los 4 valores principales con los que se identifica la marca son: colaborar, crear, educar e invertir y como explico su fundadora al comenzar con el proyecto “Buscan promover, en el área de

Houston, un centro de negocios en el campo del arte y la moda, con el fin de dar visibilidad a los problemas derivados del sector textil y promocionar las oportunidades que se presentan para solucionarlos”

#### I. Reutilización para la sociedad y el medio ambiente.

Desde que Magies & Peacocks comenzó con su proyecto se han encargado de generar un impacto positivo en la comunidad por medio de iniciativas 100% sostenibles. Podríamos decir que el fin último de esta, es educar a cerca del consumo responsable y sostenibilidad, de manera que consigan reducir y evitar que los materiales procedentes de la industria textil terminen en los contenedores cuando realmente pueden ser reutilizados como materias primas para la fabricación de nuevas prendas.

Su principal misión es la de diseñar colecciones exclusivas, innovadoras y totalmente sostenibles, en la que cada una de las prendas creadas se hace a partir de materiales que han recolectado y reciclado. Cada uno de los materiales que recolectan, se incorporan a lo su “biblioteca de recursos” es decir, a su inventario de materias primas, compuesto por todas y cada una de las prendas donadas por su comunidad. Es por medio de tiendas locales y numerosos eventos benéficos, por dónde consiguen vender sus colecciones y concienciar sobre la necesidad de apostar por una economía circular. Asimismo, tratan de ser transparentes con sus clientes incluyendo en las etiquetas de cada una de sus prendas la procedencia de los materiales con los que se han fabricado cada una de ellas, junto con la misión principal de la organización.

Entre sus proyectos sociales y sostenibles destacan unos programas diseñados para educar a aquellos artistas y estudiantes interesados en talleres sostenibles que cuentan con un gran interés en aumentar sus conocimientos para dar apoyo a su comunidad. Cada uno de los programas que desarrollan están financiados con el dinero que recolectan a partir del lanzamiento de sus campañas, además de utilizarlo para llevar a cabo cada uno de sus proyectos de impacto social.

<b>Empresa</b>	<b>Arquetipo implementado</b>	<b>Resultado</b>
<b>Levis</b>	Innovación técnica o tecnológica.	Maximizar la eficiencia material y energética
<b>Ecoalf</b>	Innovación técnica o tecnológica.	Crear a partir de los residuos
<b>C&amp;A</b>	Innovación social	Adoptar un papel de administrador
<b>Micolet</b>	Innovación social	Cambio comportamiento del consumidor: Fomentar la suficiencia
<b>Magpies &amp; Peacocks</b>	Innovación agrupación organizativa	Reutilización para sociedad/ el medioambiente

*Tabla 2: Resumen estudio de casos*

#### 4. CONCLUSIONES

La sostenibilidad y el avance de las tecnologías han contribuido a generar en las empresas la necesidad por cambiar los procesos de creación y venta de prendas de ropa, tras reconocer el impacto que la industria de la moda genera en el medio ambiente. Con la incorporación de las prácticas sostenibles en sus estrategias como forma de innovación, las empresas han pasado de producir cantidades insostenibles de ropa, a producir cada menos y a poner límites a su crecimiento descontrolado.

Este estudio en el que se han examinado las prácticas de 6 modelos de negocio sostenibles desarrolladas en el marco de empresas con modelos de negocio sostenibles y empresas más

convencionales, ha contribuido a concluir que no hay una única fórmula y veraz que funcione a la perfección para que las empresas se conviertan en marcas de moda sostenible, sino que cada una apuesta por prácticas diferentes según el tamaño de la organización, los años de vida, los objetivos, la misión, visión y valores. Ha contribuido a aumentar el conocimiento sobre los factores que inducen a las innovaciones sostenibles. Se ha demostrado, asimismo, que la innovación para la sostenibilidad la aplican a distintos niveles de la organización, desde la parte estratégica hasta transformando los procesos de fabricación y el diseño y materiales de los productos. Levis, Ecoalf, C&A, Micolet, Magpies & Peacocks han utilizado diferentes mecanismos innovadores que permiten a cada una de ellas alcanzar la sostenibilidad como la reutilización de residuos, fomentando la suficiencia educando sobre el consumo responsable, rediseñando los procesos de producción, etc... A pesar de que comparten el objetivo de proporcionar a un grupo de partes interesadas, en el que se incluyen los clientes, accionistas, la sociedad y el medio ambiente, esa creación económica, social y ambiental, en el corto y largo plazo, a través de ropa producida de forma sostenible.

Cada una de las organizaciones estudiadas dejan ver como se unen a la moda sostenible incluyendo una misión, visión y valores éticos a su moda, reflejados en la forma en que siguen sus acciones. A través de todo esto, cada una deja ver su compromiso hacia un movimiento ético bien orientado a la sostenibilidad.

El análisis de los años de vida de cada una de las empresas analizadas ha dejado entre ver que muchas de ellas, surgieron desde un principio como modelos de negocio sostenible, mientras que otras, que llevan mucho más tiempo, como es el caso de Levis, ha tenido que cambiar su modelo de negocio adaptándolo a la economía circular. Para alcanzar esta innovación y convertir su gran empresa en un modelo de negocio más transparente y sostenible, está invirtiendo en I+D lo que le supone gran cantidad de inversión y de financiación. Asimismo, esto ha generado tanto en la visión como en los valores, un cambio.

Sin embargo, no ocurre lo mismo con Ecoalf y Magpies & Peacocks, empresas mucho más recientes, que desde sus inicios nacieron con la intención de convertirse en marcas de moda verdaderamente sostenibles, ya que son marcas que se han visto obligadas a dar respuesta a las necesidades que la sociedad del momento demandaba.

El estudio de caso desprende que las marcas establecidas dejan reflejadas en cada uno de sus objetivos, visión y valores, la forma que van a tomar sus arquetipos y de que forma van a innovar para convertirse en modelos de negocio sostenibles. En el caso de Levis, por ejemplo, que su objetivo se centra en “Innovaciones que hagan que sus jeans sean prendas duraderas” para llevarlo a cabo han transformado sus procesos de producción de tal modo que pueden ofrecer a sus clientes colecciones de gran calidad fabricadas a partir de materiales resistentes. De igual modo, Magpies & Peacocks, cuyo objetivo es “Evitar que el material textil acabe en los vertederos y educa sobre el consumo responsable, la sostenibilidad y la economía circular en las industrias de arte y diseño” su innovación sostenible se vincula a la educación que lleva a cabo sobre el consumo responsable y sostenible, tratando de evitar que sus clientes depositen sus prendas, todavía con capacidad de ser reutilizadas, en contenedores. Ecoalf en su caso, ha innovado identificándose no con un único arquetipo, sino que, con varios, a pesar de que su objetivo principal” Dejar de utilizar recursos naturales del planeta de manera ilimitada” deja claro que con lo que combate en primera estancia es con la contaminación, haciendo uso de materiales reciclados para la fabricación de cada una de sus prendas, asegurando la misma calidad que otros no reciclados.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

Alonso-Iñarra Hernández, P. (2020). *Moda y Sostenibilidad. La Legitimación de la Economía Circular*.

Blum, P. (2021). *Moda circular*. Blume.

Bocken, N., Short, S., Rana, P., Evans, S., 2013. A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corp. Gov.* 13 (5),482–497.

Bocken, N.M.P., Short, S.W., Rana, P., Evans, S., 2014. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *J. Clean. Prod.* 65, 42–56.

Boons, F., Lüdeke-Freund, F., 2013. Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *J. Clean. Prod.* 45, 9–19.

Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., Wagener, M., 2013. Sustainable innovation business models and economic performance: an overview. *J. Clean. Prod.* 45, 1–8.

Boulding, K.E., 1966. The economics of the coming Spaceship Earth. In: Jarrett, H. (Ed.), *Environmental Quality in a Growing*

Buchel, S., Roorda, C., Schipper, K., Loorbach, D., & Janssen, R. (2018). *Eur.nl*. [https://drift.eur.nl/wp-content/uploads/2018/11/FINAL\\_report.pdf](https://drift.eur.nl/wp-content/uploads/2018/11/FINAL_report.pdf)

Burgos Loiza, S. C., & Luckert Gaviria, S. (2019). *Alternativas sostenibles para empresas del sector textil y moda* (Bachelor's thesis, Escuela Arquitectura y Diseño).

Camargo, L. R., Pereira, S. C. F., & Scarpin, M. R. S. (2020). Fast and ultra-fast fashion supply chain management: an exploratory research. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 48(6), 537–553. <https://doi.org/10.1108/ijrdm-04-2019-0133>

Coca, M. (s/f). *Tres empresas sociales que revolucionan la moda sostenible*. BBVA. Recuperado el 21 de mayo de 2022, de <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/tres-empresas-sociales-que-revolucionan-la-moda-sostenible/>

Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true Business Sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156–174. <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>

*El costo ambiental de estar a la moda*. (2019, abril 12). Noticias ONU. <https://news.un.org/es/story/2019/04/1454161>

García-Torres, S., & Rey-García, M. (2020). Sostenibilidad para la competitividad de la industria de la moda española: hacia una moda circular, digitalizada, trazable y colaborativa. *Información Comercial Española (ICE), Revista de Economía*, 912, 87-100.

Goullard, B., & Michon, L. (2018). Marcas de moda ética: sostener sus compromisos ambientales, sociales y económicos a largo plazo, en un mercado competitivo. Una guía de las mejoras prácticas.

Harper's BAZAAR. <https://www.harpersbazaar.com/es/moda/compras/g252047/marcas-firmas-espanolas-moda-etica-sostenible/>

*Historia de C&A*. (s/f). Cyamoda.com. Recuperado el 21 de mayo de 2022, de <https://www.cyamoda.com/acerca-de-nosotros/about-us.html>

itrend. (2018, abril 26). *Moda y sostenibilidad: 10 iniciativas impulsadas por el sector textil*. iTREND. <https://itrend.es/moda-y-sostenibilidad/>

Larios Francia, R. P. (2019). El reto de la sostenibilidad en la industria textil y de la moda.

Marca, E. en. (2015, abril 19). *Historia de Marca: Michael Kors, “el hombre de moda en Estados Unidos”*. Expertos En Marca. <https://www.expertosenmarca.com/historia-de-marca-michael-kors-el-hombre-de-moda-en-estados-unidos/>

Marchal Martín, L. (2019). Análisis de modelos de negocios de empresas de moda inspiradas por el movimiento “slow fashion”.

Martínez-Barreiro, A. (2020). Moda sostenible: más allá del prejuicio científico, un campo de investigación de prácticas sociales. *Sociedad y economía*, (40), 51-68.

Martínez-Barreiro, A. (2021). La sostenibilidad en los estudios de moda. *Athenea Digital*, 21(1 (marzo)), e2728.

Martínez, L. (2019, diciembre 20). *Cómo luchar contra el fast fashion: 5 acciones básicas*. Moda, Tendencias y Economía Circular · Micolet. <https://www.micolet.com/blog/como-luchar-contra-el-fast-fashion-5-acciones-basicas/>

Monreal, L. A. (2005). *Desarrollo sostenible y Agenda 21 local: prácticas, metodología y teoría* (Vol. 8). IEPALA Editorial.

Muñoz, S. (2021, junio 16). *Consumismo, la “enfermedad” del siglo XXI ante una industria de la moda que busca la sostenibilidad*. Harper’s BAZAAR. <https://www.harpersbazaar.com/es/moda/noticias-moda/a36461787/consumismo-industria-moda-busqueda-sostenibilidad/>

N.M.P. Bocken, P. Rana & S.W. Short (2015) Value mapping for sustainable business thinking, *Journal of Industrial and Production Engineering*, 32:1, 67-81, DOI: 10.1080/21681015.2014.1000399

Nahir. (2019, abril 23). *15 Marcas de moda sostenible hecha en España*. Esturirafi. <https://www.esturirafi.com/2019/04/15-marcas-de-moda-sostenible.html>

Rey-García, M., & Suárez, T. F. (2019). El reto de la moda sostenible. *Omnichannel marketing: las nuevas reglas de la distribución y el consumo en un mundo omnicanal*, 275.

Romero, S. (s/f). *Cómo la industria de la moda y su consumo empiezan a ser más sostenibles*. BBVA. Recuperado el 21 de mayo de 2022, de <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/como-la-industria-de-la-moda-y-su-consumo-empiezan-a-ser-mas-sostenibles/>

Rozas, A. C. (2018, marzo 1). *Levi's mejora su línea de producción con Jeanologia*. FashionUnited. <https://fashionunited.es/noticias/retail/levi-s-mejora-su-linea-de-produccion-con-jeanologia/2018030125695>

Sanchez Argüello, M. E. (2019). *La gestión de la moda sostenible como estrategia empresarial* (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Diseño y Arquitectura. Carrera de Diseño de Modas.).

Spangenberg, J. H., Fuad-Luke, A., & Blincoe, K. (2010). Design for Sustainability (DfS): the interface of sustainable production and consumption. *Journal of Cleaner Production*, 18(15), 1485-1493.

Villaño Romo, L. (2020). *Consumo Sostenible*.