



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

Moda Sostenible, presente y ¿futuro? Un estudio de casos

Autor: María Ferreira Docampo

Director: Antonio Rúa Vieites

Madrid
Junio 2015

María
Ferreira
Docampo

MODA SOSTENIBLE, PRESENTE Y ¿FUTURO? UN ESTUDIO DE CASOS



Resumen

La sostenibilidad, entendida como el principio de viabilidad económica, social y medioambiental, se ha convertido en una cuestión crucial en la estrategia de las empresas. El cambio de valores que se está produciendo en la sociedad como consecuencia, entre otras cosas, de la información a la que tenemos acceso hoy, está propiciando una mayor sensibilidad medioambiental y social. Unos consumidores e inversores más concienciados, impulsan a las empresas a integrar la sostenibilidad en sus modelos. La industria de la moda ha estado implicada, como otras industrias, en el agotamiento de los recursos naturales y las malas políticas laborales por estar guiada en ocasiones únicamente por la obtención de beneficios. Actualmente, está teniendo lugar un cambio en la proposición de valor de las empresas de moda, en el cual actuar de forma ética beneficiando a la sociedad y causando el mínimo daño al medioambiente son factores clave.

Palabras clave: sostenibilidad, estrategia, información, sensibilidad, concienciación, medioambiente, sociedad, industria de la moda, ética.

Abstract

Sustainability, which is the principle of economic, social and environmental viability, has become a crucial issue in today's business strategy. The increasing access to information is causing a shift in society's values that is leading to greater environmental and social sensitivity. The increasing awareness by consumers and investors is driving companies to integrate sustainability into their models. Like other industries, the fashion industry's profit-driven policies have contributed to the increasing scarcity of natural resources and poor labor practices. Currently, a change is taking place in the value proposition of fashion companies, such that ethical conduct that benefits society and minimal environmental damage are key factors being considered.

Key words: sustainability, strategy, information, sensibility, awareness, environment, society, fashion industry, ethic.

Introducción	3
1. Objetivos.....	3
2. Metodología.....	3
3. Estado de la cuestión / Justificación.....	5
Marco Teórico	7
1. Sostenibilidad y empresa.....	7
2. Moda y sostenibilidad.....	10
2.1 El modelo <i>Fast Fashion</i>	12
2.2 Impactos de la industria de la moda.....	15
3. Camino hacia la moda sostenible.....	20
3.1 Consumidor 2.0.....	21
3.2 Tendencias de la moda sostenible.....	22
Casos de estudio	26
1. Ecoalf.....	26
2. Gap Inc.	30
3. Patagonia.....	35
4. Reformation.....	39
5. Aprendizaje.....	43
Conclusiones	47
Bibliografía	50
ANEXO: Acciones de sostenibilidad desarrolladas	55
Ecoalf.....	55
Gap Inc.	57
Patagonia.....	61
Reformation.....	65

Introducción

1. Objetivos

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo estudiar la incidencia en las empresas de moda del cambio de valores que se está produciendo en el mundo con el auge de una nueva conciencia social y medioambiental. Al tratarse de una industria intensiva en recursos naturales y mano de obra, su actividad tiene un gran impacto y múltiples áreas de mejora.

Se expondrá la relación actual de las empresas con su entorno, la trayectoria de la industria de la moda hasta su situación actual y la evolución que está teniendo lugar hacia un modelo más responsable en el que se tienen en cuenta los aspectos sociales y medioambientales, además de los económicos. Con el objetivo de mostrar los cambios que se están produciendo en las empresas de moda en el campo de la sostenibilidad medioambiental y social, se estudiarán cuatro casos de marcas que están llevando a cabo con éxito distintas estrategias de sostenibilidad.

Se pretende con ello exponer de qué manera está afectando a los modelos empresariales el cambio de mentalidad relacionado con la preocupación por la conservación de la naturaleza y el respeto a los derechos humanos. El estudio de los casos está orientado a exponer la creación de nuevos modelos de empresa de moda, centrados en la sostenibilidad medioambiental y social, y dar a conocer algunas de las características de las empresas del futuro.

2. Metodología

Para alcanzar este objetivo y dado el carácter exploratorio de la investigación, se han llevado a cabo varios casos de estudio (Yin, 2003). Esta metodología ha sido elegida por ser adecuada para describir y explorar nuevos fenómenos o

para construir nuevas teorías de gestión de operaciones (Voss et al., 2002). Además, el estudio de casos es apropiado para definir fenómenos nuevos ya que permite una interpretación exhaustiva, pese a sus limitaciones con respecto a la generalización de los resultados obtenidos con la muestra utilizada (Larsson and Lubatkin, 2001). La muestra comprende cuatro casos de estudio en los que se analizará la estrategia de cuatro marcas de moda. Estas compañías son distintas entre sí pero todas ellas referentes en la industria como líderes en sostenibilidad. Dado que son empresas de distinto tamaño y con diferentes grados de madurez en sus políticas de sostenibilidad, se hace posible explorar diferentes enfoques empresariales y prácticas adoptadas para ser más responsables en la utilización de recursos y el trato a los trabajadores. El denominador común de las empresas estudiadas es su actitud pionera ante la adopción de nuevas prácticas medioambientales y sociales.

Las dos empresas de gran tamaño elegidas (con una cifra de facturación mayor a 500 millones de dólares) han sido seleccionadas a través de fuentes secundarias, mediante el análisis de las páginas web de varias marcas de ropa influyentes. Tras el estudio de estas páginas web se identificaron compañías que contaban con líneas de producto verdes, políticas medioambientales avanzadas y documentos oficiales como informes de Responsabilidad Social Corporativa. Se seleccionaron también, dos empresas de menor tamaño, una cuya razón de ser ha sido la sostenibilidad desde su creación y otra que está inmersa en un proceso de transformación hacia un modelo sostenible. Estas empresas pequeñas han sido identificadas por su presencia en artículos de prensa, menciones en revistas especializadas y obtención de premios y reconocimientos. Una vez seleccionados los cuatro casos de estudio, el análisis de las empresas se ha llevado a cabo a partir de datos secundarios procedentes de sus informes oficiales, trabajos académicos, revistas especializadas y entrevistas disponibles públicamente.

En el análisis de la información de las empresas, se han identificado aquellas áreas de acción que la literatura actual considera cruciales a la hora de

construir una empresa de moda sostenible. Las áreas de estudio consideradas han sido producto, procesos, gestión de recursos y cooperación con causas externas. Igualmente se ha analizado la misión e identidad de la compañía en relación a su posicionamiento como empresa responsable.

3. Estado de la cuestión / Justificación

La creciente conciencia social y medioambiental, y el convencimiento de que las empresas son protagonistas en la mejora de los problemas mundiales, ha motivado que las empresas se vean cada vez más llamadas a subsanar los problemas sociales que su actividad pueda producir (Smith, 2003). En consecuencia, la Responsabilidad Social Corporativa vive hoy su momento de mayor importancia. La sostenibilidad, entendida como el principio de viabilidad económica, social y medioambiental de cualquier actividad, se ha convertido en una cuestión crucial en la estrategia de las empresas. La literatura actual propone líneas de actuación para hacer de las empresas un modelo de integridad y compromiso además de uno de eficacia y rentabilidad (Robledo, 2011). Asistimos a una transformación de las organizaciones hacia un modelo más plural que integra los objetivos sociales y medioambientales a los económicos.

La industria textil y de la confección es una de las industrias más globalizadas; un solo producto abarca decenas de *stakeholders* y varios continentes (Unión Europea). Sorprendentemente, es la segunda industria más contaminante del mundo, precedida únicamente por la petrolera (Danish Fashion Institute, 2013) y su habitual deslocalización de la producción a países en vías de desarrollo ha causado en muchas ocasiones la violación de los derechos de los humanos.

Gracias a la información con la que contamos actualmente acerca de las empresas, es comprensible que exista un mayor interés en la ética aplicada en la fabricación de cada producto, y que esta nos condicione a la hora de tomar la decisión de compra (Zarfino, 2010). Unos consumidores, inversores o

trabajadores más concienciados ejercen una presión muy importante sobre las empresas y las empujan a integrar la sostenibilidad en sus negocios (Müller y Pflieger, 2014) Según el *Ethical Fashion Forum*, el concepto de moda sostenible o moda ética, se refiere a una forma de diseño, aprovisionamiento y producción que maximiza los beneficios de las personas y comunidades y al mismo tiempo reduce el impacto en el medioambiente. Esta proposición de valor está en auge, y tanto grandes firmas como pequeñas empresas de moda están incluyéndola en su modelo como una nueva manera de competir en la constante tarea de encontrar nuevos nichos y sobrevivir en su mercado competitivo (Caniato et al., 2012). Hana Ben-Shabat, vicepresidente de bienes de consumo y distribución en la consultora AT Kearney, que trabaja con proveedores dentro de la industria de la moda, declaró en una reciente conferencia que “ser verde y ético ya no es una opción, sino una necesidad económica”. El reto de la sostenibilidad al que se enfrentan las organizaciones no ha hecho más que comenzar

Marco Teórico

1. Sostenibilidad y empresa

El Informe Brundtland (UNWCED, 1987) define la sostenibilidad como el “desarrollo que cubre las necesidades presentes sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras de cubrir sus necesidades”. Esto supone un cambio en el modo de concebir el desarrollo a nivel global; se ha de migrar de un sistema que valora casi principalmente el capital económico, para tomar igualmente en consideración el valor medioambiental y social (UNCTAD, 1996). En línea con esta idea plural del desarrollo sostenible (progreso económico, medioambiental y social) y en el contexto empresarial, encontramos el término más utilizado por la literatura actual, acuñado por Elkinton en 1997: *Triple Bottom Line* (TBL). La TBL considera a las empresas no solo por su valor económico, sino por el valor medioambiental y social que aportan (o destruyen). Elkinton propone este concepto como catalizador para superar el paradigma actual y migrar hacia un mundo más plural, con diferentes tipos de corporaciones y diferentes necesidades (Henriques y Richardson, 2004).

En relación con las empresas podemos conectar el concepto de la TBL con el de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que se refiere a las “obligaciones de una empresa con la sociedad o, más específicamente, con sus *stakeholders* –aquellos grupos de personas a los que la empresa afecta con su actividad”. La RSC vive hoy su momento de mayor relevancia en las empresas, siendo uno de los temas más tratados en las últimas reuniones del *World Economic Forum* (WEF). La forma en la que se demanda a las empresas un mayor compromiso con la sociedad se percibe hoy más abierta, más específica y más urgente. ¿Por qué? Ahora más que nunca existe una conciencia social del amplio poder que las empresas tienen. El gran alcance de las críticas a las empresas proviene de esta concienciación de la sociedad sobre la responsabilidad que las empresas tienen hoy en día en la resolución

de muchos problemas sociales, en algunos casos ya considerada mayor que la de los gobiernos (Smith, 2003). Las causas de la actual crisis, que algunos califican de crisis de valores y del sistema, se sitúan en gran medida en el modelo convencional de empresa; un modelo basado en premisas como el crecimiento ilimitado, visiones cortoplacistas, falta de ética y avaricia ilimitada (Robledo, 2011). Según Robledo (2011), “el resultado final de época de crisis es el surgimiento de un nuevo paradigma”. Como consecuencia de este cambio, el sector privado se ve cada vez más llamado a subsanar los problemas sociales, en especial aquellos a los que su actividad afecta directamente (Smith, 2003).

La RSC se ha convertido en una cuestión crucial en la estrategia de las empresas; en un entorno de mayor conciencia social, la creciente preocupación por la sostenibilidad medioambiental y los problemas sociales ha generado una gran presión hacia industrias intensivas en recursos y con una gran visibilidad pública (Smith, 2003; citado en De Brito et al., 2008). Desde los años 90, las numerosas crisis ecológicas y crecientes regulaciones, han forzado de alguna manera a las empresas a considerar la sostenibilidad una cuestión estratégica de gran importancia. La creciente preocupación por estos conflictos ha llevado a los altos ejecutivos de muchas industrias a tener que replantearse sus negocios (Lampikoski et al., 2014). El alcance de las actuaciones de RSC es cada vez mayor en el mundo empresarial. Las acciones de RSC ya no son solo ejercidas por empresas cuyo fin es social en sí mismo, sino que la mayoría de las grandes corporaciones y multinacionales ya comunican públicamente su compromiso con la sociedad y el medioambiente, y están participando en iniciativas que van significativamente más allá de la filantropía (Smith, 2003).

De alguna forma, las empresas están aprovechando la sostenibilidad como una fuente de ventaja competitiva y se observa un cambio de actitud hacia los conflictos medioambientales: de un enfoque de cumplimiento de las regulaciones, a una posición proactiva en el desarrollo (Lampikoski et al., 2014). La concepción de la RSC es ahora intrínseca a la compañía: no se

considera como una serie de actuaciones o donaciones ajenas a la actividad de la empresa, sino que se espera que se actúe sobre las propias prácticas, especialmente sobre aquellas áreas de negocio sensibles por su uso intensivo de recursos naturales o malas condiciones laborales (Smith, 2003; citado en de Brito et al.,2008).

Peter Drucker, uno de los mayores gurús del *management*, negó ya en 1954 que la maximización de beneficios debiera ser el principal objetivo de las empresas, pues le parecía antisocial e inmoral; las organizaciones exitosas tienen muchos objetivos y están guiadas por un propósito. Robledo (2011) llega a afirmar que las empresas visionarias ganan más dinero que las simplemente orientadas a beneficios, y que una empresa con una misión y visión claras, que satisface a sus clientes y asume su responsabilidad social, no debe preocuparse por el dinero. Se puede afirmar por tanto, que la sostenibilidad es cada vez más importante en el mundo empresarial y que puede contribuir al éxito presente y futuro de las organizaciones. Es relevante mencionar que esta transformación de las organizaciones supone integrar los objetivos ecológicos, sociales y económicos en las decisiones empresariales como un proceso continuo y no en forma de acciones aisladas (Müller y Pflieger, 2014). El nuevo paradigma empresarial consistirá en el desarrollo de nuevos caminos que contribuyan a hacer de las empresas un modelo de eficiencia y rentabilidad, pero también de integridad y compromiso con las personas y con la sociedad en general (Robledo, 2011).

2. Moda y sostenibilidad

Hablar de moda en el contexto de la sostenibilidad es un gran reto (Clark, 2008). La industria de la moda es una de las más dinámicas, competitivas y con mayor crecimiento del mundo, de manera que influye en los sistemas económico, social y medioambiental muy directamente (Sharda y VK Kumar, 2012). Al ser una de las industrias más globalizadas; un solo producto afecta a decenas de *stakeholders* y varios continentes (Unión Europea, 2015). Sorprendentemente, es la segunda industria más contaminante del mundo, precedida únicamente por la petrolera (Danish Fashion Institute, 2013). El 25% de los químicos producidos en el mundo se usan en la producción de tejidos y la industria es considerada la segunda mayor contaminante de agua dulce, después de la agricultura. Con respecto al impacto social, es importante destacar que la mayoría de la producción de ropa se lleva a cabo en países en vías de desarrollo, en muchas ocasiones bajo condiciones de trabajo injustas e inseguras (Unión Europea, 2015).

El peso de la industria de la moda, y por lo tanto de su impacto en el mundo, es muy significativo: fue valorada en 1.7 trillones de dólares en 2012 y emplea a aproximadamente a 75 millones de personas en el mundo (Fashion United, 2015). Las exportaciones crecieron un 8% en 2013, un dato cuatro veces mayor que la media de crecimiento de exportaciones mundiales (WTO, 2014). La magnitud de la industria implica que gobiernos, culturas, miles de personas no empleadas directamente por las marcas, así como una compleja combinación de químicos, pesticidas y otras actividades sensibles medioambientalmente, se interconecten y estén involucrados en su actividad (Worley, et al., 2010).

La cadena de valor de la industria de la moda

Para comprender el impacto que nuestra ropa tiene en el mundo, es importante entender el funcionamiento de la industria. La cadena de valor consiste en el diseño de ropa, la fabricación y distribución de prendas y la comercialización de

las mismas. El proceso de diseño supone crear prendas que sean atractivas y actuales sin tener certeza de lo que estos conceptos significarán en el momento de su comercialización; es un proceso creativo que conlleva un alto grado de incertidumbre. La conversión de diseños en patrones y la elección de telas, colores y accesorios son siempre arriesgadas. Una vez concretados, los patrones y especificaciones se entregan a las fábricas, que trabajan con los miembros ascendentes de la cadena de aprovisionamiento para obtener las telas y otros materiales (Worley et al., 2010). La labor de estos consiste en la extracción de materias primas y su procesamiento en fibras y tejidos. En el caso de las fibras naturales esto incluye todas las actividades de agricultura, y en el caso de las fibras sintéticas, intervienen las industrias del petróleo y química. La fabricación de fibras, y textiles incluye el lavado, pre tratamientos, teñido, hilado, aplicación de acabados y tejido (Kozlowski, et al., 2012). Posteriormente, las telas se llevan a los talleres y las prendas se confeccionan de acuerdo a lo establecido con las marcas. Una vez terminadas, las prendas se llevan a los centros de distribución, de donde van a las tiendas o quedan almacenadas para la venta online. Las ventas son supervisadas para prevenir la ruptura de *stock* y prever necesidades de producción extra. Al final de la temporada, las marcas evalúan su rendimiento, fijan puntos de mejora y comienzan el proceso de nuevo (Worley et al., 2010).

La cadena de valor incluye por tanto, las actividades que van desde el cultivo de los materiales utilizados hasta la venta de las prendas en las tiendas. Sin embargo, las marcas de ropa no suelen poseer los cultivos, fábricas de tejidos o talleres de corte y confección donde se hacen las prendas. Existe en cambio un sistema global y muy competitivo de fábricas, de las que las marcas textiles se abastecen con el objeto de reducir costes y aumentar la capacidad de respuesta a las tendencias (Worley et al., 2010)

La tecnología y un competitivo y fragmentado régimen de propiedad de cultivos, fábricas de tejidos y talleres, ha facilitado un sistema que responde casi inmediatamente, a la cada vez más cambiante demanda de diferentes

estilos y prendas (Clark, 2008; Worley et al., 2010). Pero, ¿a qué precio? Aunque la ropa reporta muchos beneficios económicos, la industria trae consigo un impacto medioambiental y ético muy significativo; desde emisiones de carbono y contaminación del agua hasta trabajo infantil y condiciones comerciales injustas (Sharda y VK Kumar, 2012). La falta de regulación gubernamental efectiva, las malas prácticas de gestión o los propietarios poco éticos, han resultado en condiciones de trabajo inseguras, violación de los salarios legales, negación de derechos de libertad de asociación, trabajo infantil y contaminación de la tierra, el aire y el agua (Worley et al., 2010).

Como la industria tiene un alcance global y se produce a una escala cada vez mayor, sus implicaciones en la sociedad son muy grandes y suponen una creciente causa de preocupación para las personas (Clark, 2008). Pocas industrias se han visto tan expuestas y criticadas por el público, y para pocas supone la sostenibilidad un reto tan grande. Es por esto que la sostenibilidad medioambiental es cada vez más importante para las marcas de ropa (Caniato et al., 2012).

2.1 El modelo *Fast Fashion*

La globalización ha hecho posible la producción de ropa a precios cada vez más baratos, tan baratos que muchos consumidores consideran este tipo de ropa como ropa desechable. Algunos la llaman *fast fashion*, el equivalente en ropa a la comida rápida (Claudio, 2007). El concepto *fast fashion* se refiere a diseños que se trasladan inmediatamente y de forma continuada de las pasarelas a las tiendas, y son diseñados para utilizar casi únicamente una temporada. El modelo *fast fashion* se caracteriza por ofrecer prendas a precios asequibles en cantidades limitadas, fomentando las visitas frecuentes a las tiendas y la compra (Malcom Taplin, 2014). En este modelo de empresa, los dos elementos más importantes son el tiempo y el diseño; ser capaz de ofrecer la última tendencia en el momento adecuado serán los determinantes de unos mejores resultados para la empresa (Cortez et al., 2014).

El nacimiento y éxito de este modelo puede ser analizado desde el cambio en las empresas y desde el cambio en la cultura de consumo.

El cambio en las empresas

La globalización y el uso intensivo de las tecnologías de la información, así como el cambio en nuestra cultura empresarial y de consumo, han causado un nuevo modelo de empresa en la industria de la moda en la que el tiempo es el factor crucial. El modo en el que se produce, distribuye, comercializa y vende la moda, se ha transformado con la migración de las empresas verticales a las redes empresariales. Se ha pasado de empresas integradas verticalmente en todas sus actividades, a organizaciones horizontales “vacías” en las que el contacto con clientes y proveedores, y la organización en torno al proceso son las actividades clave (Martínez Barreiro, 2008).

Como consecuencia, en las últimas dos o tres décadas, la industria de la moda ha evolucionado hacia un sistema global, complejo y fragmentado (Kozłowski et al., 2012). El concepto de fragmentado se refiere a la organización de las empresas por partes independientes, una mecanización que tiene el riesgo de hacernos perder de vista la fotografía total de la empresa (Worley et al., 2010). Lo anterior se agudiza debido a la dramática reubicación de la producción en oriente, en busca de costes de producción más bajos (De Brito et al., 2008). Esta notable deslocalización y el carácter global de las empresas hace que estas sean responsables no solo de los problemas sociales y medioambientales que causan directamente, sino también de aquellos en los que incurren sus proveedores (Koplin, 2005; citado en Caniato et al., 2012).

Se ha producido una revolución en las empresas de confección, provocada por este modelo de producción en red de colaboración con un gran número de pequeñas y medianas empresas de producción y distribución alrededor del mundo, junto con la utilización de sistemas de información en los puntos de venta. Estos dos elementos han permitido responder a las necesidades de la

demanda en el menor tiempo posible. Contando con la información sobre la demanda a tiempo real que ofrecen estos sistemas, y teniendo un gran número de proveedores y productores a los que poder acudir, las empresas han ido acortando el número de días necesarios entre el diseño del producto y su distribución. Desde la producción de dos colecciones por año hasta la renovación semanal de Zara, este periodo ha evolucionado de los 300 días a las 2 semanas. Las empresas cada vez más tratan de responder en tiempo real a los cambios en las demandas de los consumidores, con una producción flexible y el sistema *just-in-time* (Martínez Barreiro, 2008). La externalización de las tareas de fabricación ha abaratado en gran medida los costes de producción; esto ha permitido la reinversión del dinero ahorrado en otras actividades como el marketing, pero en los países productores se ha generado un aumento del trabajo precario (Zarfino, 2010). No se puede ignorar que la elección de los países en vías de desarrollo como productores está guiada en muchas ocasiones por una mano de obra barata y unas regulaciones sociales y medioambientales menos estrictas (Kozlowski et al., 2012).

El nuevo consumo

El capitalismo maduro se caracteriza por el desarrollo de los grandes aglomerados urbanos y la mejora de la situación económica de las clases intermedias, lo cual ha conducido a una sociedad de masas y de consumo (Martínez Barreiro, 2004). Al haber disminuido el peso del sector agrario en la economía, gran parte de la población se han desplazado a las ciudades cambiando sus necesidades y adhiriéndose al patrón vigente de consumo en los núcleos urbanos.

La cantidad de ropa consumida en el mundo ha aumentado exponencialmente como consecuencia de la reducción en los precios de las prendas, los cada vez más rápidos ciclos de tendencias y la baja calidad u obsolescencia programada (Fletcher, 2008; citado en Kozlowski et al., 2012). La dinámica de la moda actual se basa en el consumo de lo “nuevo” y el deshecho de lo “viejo”. El consumo innecesario, que es contrario a los principios de la sostenibilidad, guía

hoy el rumbo de la industria (Kozlowski, et al., 2012). Cada vez más, consideramos prendas inútiles porque ha cambiado el color, textura o forma de la tendencia del momento. El influjo de publicidad nos hace sentirnos incómodos con una prenda con la que estábamos muy satisfechos en el momento en el que la adquirimos (Zarfino, 2010). Claudio (2007) explica cómo esta “moda desechable”, está muy presente en Estados Unidos y Europa, a precios tan bajos que hacen la compra tentadora y el desecho fácil. Este cambio en el modo de consumir supone un gran impacto medioambiental tanto por el aumento de la producción, como por la cantidad de residuos de ropa que se generan por el deshecho de la misma (Kozlowski et al., 2012).

2.2 Impactos de la industria de la moda

La industria de la moda afecta a los tres aspectos de la TBL muy directamente (De Brito et al., 2008). No solemos preguntarnos de dónde viene nuestra ropa, quién la ha hecho, o de qué está hecha. Un par de pantalones vaqueros comienzan como plantas de algodón, en países como la India, China, Pakistán o Turquía. En su cultivo se utilizan pesticidas, herbicidas y fertilizantes. El agua es obtenida de ríos locales para el riego, en tierra fértil que podría ser utilizada para cultivar comida para la población local, y es en cambio empleada en cultivos comerciales como el del algodón. Con respecto a las condiciones en las que se trabaja, es cierto que la fabricación de ropa puede ofrecer trabajo a comunidades y proveer ingresos estables. Pero en muchos lugares, los trabajadores hacen frente a condiciones injustas e inseguras, largas jornadas y salarios extremadamente bajos (World Bank, 2009)

Medioambiente

El ciclo de vida de los productos textiles es muy largo y complicado. Sus fases son: extracción y producción de materias primas, fabricación de fibras e hilado, fabricación de telas, confección de prendas, empaquetado, transporte, distribución, uso, reciclado y por último el deshecho de la prenda. Los daños medioambientales están presentes en todas las fases del producto. Según el

Natural Resources Defense Council (NRDC) podemos agruparlos en cuatro grandes áreas de impacto:

- Materias primas: la elección de telas en la fase de diseño influye directamente en el impacto de una prenda en todo su ciclo de vida. Las fibras naturales como el algodón o el bambú requieren grandes cantidades de agua y pesticidas para ser producidas, mientras que las fibras sintéticas suelen proceder del petróleo y requieren mucha energía para ser producidas (NRDC, 2015). En el cultivo existe un gran uso de pesticidas que pueden dañar la salud de los agricultores, causar la degradación del suelo y la pérdida de biodiversidad (Draper et al., 2007). El algodón utiliza el 16% de los insecticidas globales, más que ningún otro grano (EJF, 2007). En 2007 se adoptó en el parlamento europeo la regulación *Registration, Evaluation and Autorisation of Chemicals* (REACH) con respecto a la producción, importación, comercialización y uso de sustancias químicas (Draper et al., 2007). En la india el cultivo de algodón usa el 54% del total anual de los pesticidas que se usan en el país, ocupando tan solo el 5% de la superficie de cultivo (EJF, 2007). En cuanto al uso de agua, el cultivo de algodón requiere grandes cantidades de agua, y se incrementan si se llevan a cabo malas prácticas de agricultura. Son necesarias 10 toneladas de agua para producir algodón para unos pantalones vaqueros. El uso ineficiente de agua en la producción de algodón ya casi ha erradicado el Mar de Aral, el lago situado en Asia central que fue una vez el cuarto en tamaño mundial y ve hoy reducido su volumen a un 15%. Las telas sintéticas como los poliésteres provienen de fuentes naturales no renovables como el petróleo y su biodegradación es mucho más larga y difícil (Draper et al., 2007).
- Producción: las fábricas de teñido y terminado trabajan con grandes volúmenes de tejidos y contribuyen en gran medida a la contaminación de agua y emisiones de dióxido de carbono (NRDC, 2015). Las fases de blanqueo, teñido y terminado de telas requieren una gran cantidad de

químicos, así como un uso excesivo de agua y energía. En estas fases se emplea una amplia gama de productos que pueden ser tóxicos, perjudicando a los trabajadores y causando daños en el medioambiente. Se ha descubierto además que los restos de estos químicos en las prendas suponen un riesgo para los consumidores (Draper et al., 2007). Desde 2011, Greenpeace lleva a cabo una campaña llamada *Detox Fashion* cuyo objetivo es que las grandes marcas de moda eliminen el uso de químicos peligrosos. Otro gran problema es el la contaminación de agua de las fábricas en países donde la accesibilidad a agua potable es un problema cada vez mayor (Draper et al., 2007).

- Transporte: actualmente, materias primas, productores y vendedores suelen estar localizados en puntos opuestos del mundo. De hecho, según la *American Apparel & Footwear Assotiation* cerca del 98% de todas las prendas de vestir compradas en EEUU son importadas del extranjero (NRDC, 2007).
- Uso: el gasto de energía durante las fases de lavado, secado y planchado de nuestra ropa en casa es muy alto, llegando a considerarse la fase de uso como la más contaminante. Dependiendo del material con el que las prendas están hechas, el lavado y cuidado de las mismas puede suponer el 80% de su huella de carbono. Con respecto al consumo y al desecho de la ropa, hay que destacar que durante las dos últimas décadas el consumo de ropa ha aumentado considerablemente, y con ello su desecho (Draper et al., 2007).

Sociedad

Desde los años 80 se ha producido un proceso de delegación de la fabricación textil de las grandes marcas a empresas intermediarias de países con mano de obra barata. La esclavitud encubierta es un hecho en muchos países, donde los talleres están llenos de trabajadores temporales, mal remunerados y sin seguridad social. En ocasiones los trabajadores son incluso niños (Zarfino,

2010). No se puede negar que esta deslocalización ha estado en muchas ocasiones guiada por el bajo precio de la mano de obra y las regulaciones permisivas en cuanto a asuntos sociales y medioambientales (Kozlowski et al., 2012). Madsen (2007) expone los principales impactos sociales causados por el sector de la moda:

- Derechos de los trabajadores: los requerimientos de las empresas de *fast fashion* ejercen una gran presión hacia las empresas productoras con unos tiempos y márgenes muy ajustados. Operan en países con pocas regulaciones y provocan situaciones de salarios injustos, largas jornadas laborales y trabajo infantil. Además, un alto porcentaje de los trabajadores está compuesto por mujeres jóvenes de baja cualificación, en muchas ocasiones incapaces de reclamar sus derechos.
- Seguridad y salud de los trabajadores: debido a la despreocupación por la salud de los trabajadores destaca el constante estrés al que están expuestos y los problemas de salud derivados del contacto con químicos dañinos. El mal estado de las fábricas hace que exista muy poca seguridad, dando lugar a accidentes de trabajo como el reciente escándalo del Rana Plaza en Bangladesh.
- Pobreza: aunque se considera que la industria textil y de la moda contribuye al crecimiento económico de los países en vías de desarrollo ya que da empleo a personas con baja cualificación y educación, puede a su vez limitar el desarrollo social. Los empleos son estáticos y no permiten la movilidad social, ya que no se recibe formación ni se fomenta el desarrollo de habilidades. Se puede decir que el empleo en esta industria alivia las necesidades de las capas más pobres de la sociedad, pero no fomenta una mejora de su situación.

Madsen (2007) añade el impacto económico (positivo o negativo) que la industria textil y de la moda tiene en el mundo. Representa el 7% de las

exportaciones totales, siendo responsable de un gran número de economías en el mundo. Como consecuencia, los cambios en el comercio y la producción de la industria de la moda provocan impactos importantes en muchas economías. Este efecto se ve incrementado por las interconexiones de la industria y su carácter fragmentado y global previamente mencionado.

3. Camino hacia la moda sostenible

El reto de la sostenibilidad al que se enfrentan las organizaciones no ha hecho más que comenzar. Los requerimientos organizacionales necesarios para actuar conforme a la TBL, suponen un área activa de exploración y aprendizaje en las compañías de hoy, que tienen el reto de encontrar soluciones socialmente aceptables y ecológicamente proactivas a la vez que cumplen las expectativas económicas (Worley et al., 2010). Según el *Ethical Fashion Forum*, el concepto de moda sostenible o moda ética, se refiere a una forma de diseño, aprovisionamiento y producción de la ropa que maximiza los beneficios de las personas y comunidades, al tiempo que reduce el impacto en el medioambiente.

Se están desarrollando nuevas formas innovadoras de hacer la confección más sostenible, y poniéndose a disposición de los consumidores en distintos niveles del espectro de la moda, desde marcas y estilos más informales hasta la alta costura (Claudio, 2007). Existen diversas formas de aproximarse a la sostenibilidad, y se pueden observar diferentes respuestas en las empresas que están trabajando por ser más sostenibles. Algunas están centradas en actuar en las actividades y procesos propios sobre los que tienen control directo, mientras que otras siguen una estrategia de colaboración externa con un enfoque *multi-stakeholder* (Worley et al., 2010).

En cuanto al tipo de empresas involucradas en el cambio, muchos autores tienden a diferenciar entre la estrategia de las grandes marcas multinacionales y la de las pequeñas firmas independientes. Grandes marcas internacionales se están posicionando en el segmento sostenible del mercado mediante cambios en su modelo de negocio y estructura de su cadena de valor. Esto se debe en parte a que tales compañías están reconociendo el creciente valor que los consumidores dan a los aspectos medioambientales en la cadena de valor (Caniato et al., 2012). Por otro lado, se encuentran un grupo de pequeñas compañías innovadoras que han llevado a cabo un cambio radical en su

modelo de negocio y estructura de la cadena de aprovisionamiento, aprovechando la sostenibilidad medioambiental como una fuente de ventaja competitiva para obtener una diferenciación en nuevos nichos de mercado y establecer una marcada identidad de marca (Caniato et al., 2012).

La sostenibilidad tiene por tanto gran relevancia tanto para grandes firmas como para pequeñas empresas; las grandes empresas están presionadas a incluirla en su modelo por la creciente relevancia de la misma en la proposición de valor. Asimismo, supone una muy buena oportunidad para pequeñas compañías que pueden encontrar en la sostenibilidad de su modelo una fuente de ventaja competitiva al dirigirse a un nicho del mercado. El camino hacia la sostenibilidad puede considerarse una nueva manera de competir en la constante tarea de encontrar nuevos nichos y sobrevivir en su mercado competitivo (Caniato et al., 2012). Hana Ben-Shabat, vicepresidente de bienes de consumo y distribución en la consultora AT Kearney, que trabaja con proveedores dentro de la industria de la moda, declaró en una reciente conferencia que “ser verde y ético ya no es una opción, sino una necesidad económica”.

3.1 Consumidor 2.0

No son únicamente los daños medioambientales y los crecientes problemas sociales los que mueven a las empresas a integrar la sostenibilidad en sus negocios, se debe tener en cuenta el papel decisivo que está teniendo la sociedad al demandar políticas que cumplen sus expectativas. Unos consumidores, inversores o trabajadores más concienciados ejercen una presión muy importante sobre las empresas y las empujan a integrar la sostenibilidad en sus negocios (Müller y Pflieger, 2014). Esta tendencia indica que el ser considerado sostenible actúa hoy como trampolín para las empresas en la tarea de llegar a los consumidores conscientes y mejorar su imagen de marca en los países desarrollados (Faisal, 2010; citado en Caniato et al., 2012).

Gracias a la información disponible en la actualidad acerca de las empresas, es comprensible que exista un mayor interés en la ética aplicada en la fabricación de cada producto, y que esta condicione la toma de la decisión de compra (Zarfino, 2010). En este sentido, Shen (2014) resalta la importancia que tiene la transparencia con respecto a la sostenibilidad en las empresas; compartir con los consumidores la información sobre la cadena de aprovisionamiento tiene una gran influencia en las ventas. Coincide con el estudio de Kang, Liu y Kim (2013) que indica que actualmente, los factores que más influyen en la actitud de compra de ropa sostenible en los jóvenes son el conocimiento del producto y la efectividad percibida. Existe un número creciente de organizaciones como Global Action Through Fashion y Free2Work a las que los consumidores acuden en búsqueda de información transparente sobre las actuaciones empresariales de las marcas de ropa, lo cual refleja un creciente interés en la forma en que se han fabricado los productos que adquirimos.

3.2 Tendencias de la moda sostenible

La literatura actual expone diferentes líneas de acción en las diferentes áreas de la empresa y fases de la vida del producto que ayudan a reducir su impacto medioambiental y a mejorar la calidad de vida de las personas que trabajan para las empresas. Las principales áreas de mejora son:

- Elección de materias primas: uno de los factores con mayor influencia en la reducción de efectos medioambientales y sociales negativos. Existen muchas opciones de fibras naturales orgánicas, textiles reciclados y nuevos “eco-textiles” como el lyocell, que es una fibra producida a partir de materiales naturales.
 - Fibras naturales orgánicas: cultivo sostenible de fibras como el algodón, el cáñamo, el bambú y otras fibras que requieren menos pesticidas y riego (Claudio, 2007). Aunque de acuerdo al *Textile Exchange Organic Cotton Farm & Fiber Report* el cultivo de

algodón orgánico supuso aun un 0,7% de la producción total de algodón en 2010, ese mismo año las ventas aumentaron un 20% con respecto a 2009 (Textile Exchange, 2011). H&M, C&A y Puma, todas marcas líderes en el sector, fueron los tres mayores compradores de algodón orgánico en el mundo en 2013 (Textile Exchange, 2013).

- Eco-textiles: polímeros fabricados a base de materiales naturales, como el lyocell, hecho a partir de celulosa, o el ingeo, hecho a partir de maíz. Versace es una de las marcas de alta costura que ya ha usado Ingeo en sus colecciones (Claudio, 2007).
 - Reciclado: se trata de la reconversión de prendas viejas en otras nuevas, y de la elaboración de materiales mediante nuevos procesos de que crean nuevos tejidos a partir materiales desechados. Destacan iniciativas como *Worn Again*, que desarrolla telas a partir de ropa usada con el objetivo de erradicar el desecho de las prendas y no producir a base de recursos vírgenes (Worn Again, 2015).
-
- Tratamiento de materias primas: el consumo de agua, el uso de tóxicos y la contaminación, están relacionadas principalmente con esta fase de la producción. Con una elección cuidada de materias primas se puede reducir la cantidad de químicos que se utilizan durante el proceso de fabricación de telas (Caniato et al., 2012). En función de esta elección, se puede hacer uso de nuevas innovaciones como el teñido sin agua, los tintes no tóxicos o la impresión digital (Kozlowski et al., 2012).
 - Elección y formación de proveedores: implementación de políticas y programas para fábricas y proveedores con el objetivo de incrementar la transparencia y la responsabilidad de la empresa y así mejorar la situación de todos los trabajadores en la cadena de aprovisionamiento. Se suele llevar a cabo a través de un programa de auditorías periódicas realizadas tanto por la empresa como por entidades externas. También

es positiva la colaboración con organizaciones que abogan por los derechos de los trabajadores y la producción sostenible mediante la obtención de certificados como el europeo Eco-label (De Brito et al., 2008). Es importante mencionar que para las grandes marcas, el comportamiento medioambiental de sus proveedores es de lejos el principal determinante de su impacto en el medioambiente (Caniato et al., 2012).

- Utilización de recursos y trabajadores locales: esta medida se presenta como una alternativa a la estandarización y centralización derivadas del sistema global. Se fomenta el uso de lo disponible localmente, y el intercambio de aquello que no se puede producir; esto da lugar a economías mejor distribuidas, en las cuales se valora la singularidad y la diversidad y se respetan los derechos de los trabajadores. Alrededor del mundo están surgiendo iniciativas que conectan comunidades locales con sistemas de producción transparentes y con menos intermediarios, y ofrecen al consumidor productos con un valor material y cultural más alto. Un buen ejemplo es el diseñador Carlos Miele, que trabaja con la cooperativa de mujeres costureras Coopa-Roca, en Rio de Janeiro. Así, se busca dar oportunidades a las mujeres en riesgo de exclusión social y aprovechar las habilidades regionales (Kozlowski et al., 2012; Clark, 2008).
- Logística y transporte: la demanda impredecible de esta industria hace que la logística y los transportes sean actividades clave dentro de la cadena de aprovisionamiento. Se proponen soluciones como la utilización de recursos compartidos y el mayor uso de modelos de transporte limpios (De Brito et al., 2008). No obstante, es importante mencionar que la principal causa de contaminación por transporte es la lejana localización de los proveedores (Caniato et al., 2012), frente a la cual se puede actuar con la elección de proveedores locales.

- Gestión de los deshechos: se han de considerar desde la fase de producción hasta el momento de deshecho de la prenda por parte del consumidor. Utilizar diseños de patrones que permiten una confección sin desperdicios maximiza la utilidad de las telas minimizando el deshecho en las fábricas y reduciendo los costes. En la fase de diseño del producto se puede contemplar la multifuncionalidad de las prendas y su durabilidad con el objetivo de que pueda ser utilizado más de una temporada. Por último, para favorecer la conservación de prendas y su aprovechamiento, se pueden desarrollar programas de reparación, mantenimiento y reciclado de ropa (Kozłowski et al., 2012).

Casos de estudio

Son muchas las tendencias que están surgiendo en el sector de la moda en el campo de la responsabilidad social y medioambiental. A continuación se presentan cuatro casos de estudio de empresas del sector, líderes en sostenibilidad que aportan pistas de la dirección en la que se dirigen las tendencias del sector de la moda. Ecoalf y Patagonia son empresas que nacieron con la misión de disminuir los efectos de la fabricación de ropa en el medioambiente. Por otro lado, Gap Inc., y Reformation han seguido un proceso de transformación hacia la incorporación de los principios de la sostenibilidad en su estrategia.

1. Ecoalf

Datos empresa:

- Origen: España
- Año fundación: 2009
- Número de tiendas: 1 propia y 330 puntos de venta en comercios multimarca
- Presencia geográfica: 11 países
- Tamaño: pequeña
- Cifra de facturación: 4 millones de euros

Contexto:

Ecoalf es una empresa española que nació en 2009 con el propósito de fabricar prendas de moda y buena calidad sin seguir utilizando recursos de la tierra indiscriminadamente. Vieron el reciclado como una muy buena opción para la creación de una marca completamente sostenible, ya que les permitía contribuir a la reducción de la contaminación y el impacto que los residuos generan. Sin embargo, cuando se dirigieron al mercado en busca de materias primas provenientes de materiales reciclados, encontraron una oferta muy escasa. Como consecuencia, emprendieron el reto de desarrollar una nueva

generación de materiales reciclados de calidad excelente a través de una gran inversión en I+D+i y alianzas en diferentes países del mundo. Ecoalf comenzó con la producción de prendas de abrigo y camisetas principalmente, y poco a poco han ampliado su gama de productos a accesorios (como mochilas y bolsas), zapatos y trajes de baño. Cuentan con una tienda en Madrid y múltiples puntos de venta alrededor de todo el mundo (Ecoalf, 2015).

Estrategia de Sostenibilidad:

El reciclaje es la razón de ser de esta empresa española. Desde su nacimiento, Ecoalf ha estado centrada completamente en la innovación y sostenibilidad a través del desarrollo de nuevos materiales reciclados. Su filosofía se basa en el concepto *upcycling*, que se refiere a la reconversión de materiales desechados en otros de calidad superior; algo que se consideraba basura, es reconvertido en algo valioso. Así pues, el corazón de la estrategia de Ecoalf es el desarrollo de tejidos a través de una fuerte inversión en I+D+i.

Cuando se dirigieron al mercado en busca de materiales reciclados, éstos lo estaban en un 15%; cuando consiguieron desarrollar sus primeros bolsos a partir de botellas PET, el material que habían desarrollado lo estaba en un 100% (Ecoalf, 2015). Después vinieron las redes de pesca, los neumáticos usados, los posos de café, entre otros; y así hasta 51 tejidos desarrollados, convirtiéndose en uno de los principales productores de materiales ecológicos a nivel mundial. La comercialización de los materiales que desarrollan es ahora una nueva división de la marca, con clientes como Marc Jacobs o Hoss Intropia (Mañana, 2014). Su proceso se basa siempre en el reciclado de diversos productos que tienen una tasa de desecho alta: redes de pesca, posos de café, neumáticos usados, botellas de plástico, algodón post-industrial y lana post-industrial.

En cuanto a la producción y el transporte, Ecoalf tiene la regla de fabricar en el lugar donde se recicla para evitar desplazamientos innecesarios. Cuenta con fabricantes en 14 países y, aunque suponga un reto para la logística de la

empresa (Mañana, 2014), quieren ser coherentes con su objetivo de reducción de la contaminación en todos los aspectos de la empresa.

Su objetivo es fabricar “prendas de calidad, básicos indestructibles capaces de resistir a todo tipo de modas y tendencias” (Mérida, 2015). Se declaran en ese sentido opuestos al modelo Zara, ya que diseñan sus colecciones y tejidos a veces con más de un año de antelación y con el propósito de que tengan una larga vida. Este modo de operar se observa tanto en sus cuidados y sencillos diseños como en la calidad y resistencia de su materiales (Mañana, 2014).

Asimismo, el afán por el reciclado y la calidad, se observa en su aproximación empresarial: “La nuestra no es una empresa financiera. Si analizas este último plan desde un punto de vista puramente mercantil resulta obvio que no es rentable. ¿Por qué sacar el PET del mar si lo tienes en tierra? Porque nadie lo hace. Eso es Ecoalf” (Mañana, 2014). Esta declaración refleja la prioridad de Ecoalf; centrados en el eje medioambiental de la TBL.

Resultados:

Ecoalf “ha convertido a la intrahistoria que acompaña a cada prenda en su verdadero sello de identidad” (Mérida, 2015) y “la investigación de materiales en el motor de la compañía” (Mañana, 2014). Sus diseños y su calidad les hace capaces de competir tanto con importantes marcas de moda, como con los grandes productores ecológicos internacionales al mismo tiempo; esta es la clave. Así, Ecoalf “en cinco años ha conseguido situarse a la vanguardia de la moda sostenible y hacerse un hueco en la industria general” (Mañana, 2014). Cerraron el 2014 con una cifra de ventas de 4 millones de euros, frente a una facturación de 1,4 millones el año anterior. Para 2015, las previsiones son de 6 millones de euros (Modaes, 2015). La poca oferta de materiales ecológicos que experimentaron al principio del proyecto como un problema, se ha convertido después en su mejor carta.

Su sofisticado desarrollo de materiales les situó en poco tiempo a la cabeza de la innovación en moda sostenible, y pronto comenzaron a contar con los mejores apoyos y colaboraciones. Su primera colaboración consistió en una colección de fundas para ordenadores portátiles para nada menos que el gigante Apple, que se vendería en 210 puntos de venta de sus tiendas en EEUU y Canadá. A partir de este momento, Ecoalf ha podido seguir una estrategia de colaboraciones con diferentes marcas y personalidades muy renombradas: desde colecciones exclusivas para Barneys New York o Nordstrom, hasta una colaboración con EKOCYCLE (la marca de The Coca-Cola Company y el rapero will.i.am) vendida en Harrods (Ecoalf, 2015). Estas colaboraciones con grandes marcas y algunas de las personalidades del momento reflejan que Ecoalf se encuentra a la cabeza de la moda sostenible.

La marca ha conseguido un posicionamiento diferenciador como líder en innovación y diseño, que junto con su labor medioambiental, les ha llevado a ganar múltiples premios y reconocimientos, como el “Mejor Producto para el Desarrollo Sostenible en la categoría PYME” en los Premios Europeos de Medioambiente a la Empresa, el Premio Nacional de la Moda al Emprendimiento o el Premio El Confidencial-KPMG a las mejores Iniciativas en Ecoeficiencia.

2. Gap Inc.

Datos empresa:

- Origen: EEUU
- Año fundación: 1969
- Número de tiendas: 3.709
- Presencia geográfica: mundial
- Tamaño: grande
- Cifra de facturación: 14.500 millones de dólares

Contexto:

Gap Inc. es una empresa de *retail* líder mundial en la industria de la moda. Cuenta con seis marcas: Gap, Banana Republic, Old Navy, Piperlime, Athleta e Intermix (Gap Inc., 2015). Los hermanos Don y Doris Fisher abrieron la primera tienda en San Francisco en 1969; en 1973 salió a bolsa y hoy está valorada en 16250 millones de dólares (Yahoo Finance, 2015). La cartera de marcas de Gap Inc. se distribuye por diferentes canales y geografías en el mercado minorista global (Reuters). Sus productos, ropa y accesorios para mujer, hombre y niños, se venden en más de 90 países, en tiendas propias, online y franquicias. Gap Inc. cuenta con tiendas en Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Francia, Irlanda, Japón, Italia, China, Hong Kong y Taiwan y está expandiendo su presencia internacional con acuerdos de franquicia en Asia, Australia, Europa, Latinoamérica, Medio Oriente y África (Business Wire, 2011; Reuters, 2015).

Estrategia de sostenibilidad:

A mediados de los 90, Gap Inc., una compañía tradicional multimillonaria, se había convertido en una empresa global, con una cadena de aprovisionamiento compleja y fragmentada con un alto grado de deslocalización de su producción. Su tamaño e influencia hicieron que fuera una de las tres empresas que, junto a Nike y la línea de Kathy Lee Gifford's para Walmart, llamaran la atención de las ONGs. Gap Inc. fue acusada de consentir trabajo infantil y trabajos forzados

en las fábricas donde producía. La realidad era que en efecto ninguna de estas empresas contaba con un programa formal que les permitiera manejar este tipo de conductas en las fábricas (Worley et al., 2010). Gap Inc. creó entonces su acción de RSC. Su actitud inicial fue la de tratar este conflicto social y medioambiental como cualquier otro problema empresarial, y resolverlo por tanto de la misma manera: actuando de forma aislada sobre los puntos de su actividad que estaban presentando problemas.

Pronto se darían cuenta de que el problema era uno mucho más complejo que el modificar ciertas partes de su propia cadena de valor, y migrarían hacia un modelo más colaborativo junto con otros agentes del sector. Comenzaron así un proceso de transformación que se inició con el desarrollo de guías de normas laborales para los proveedores; se les comunicaba el nuevo “código de conducta” y se enviaban personas para hacer un seguimiento, con el objetivo de que estas fábricas independientes trabajaran de acuerdo a unos estándares sociales y laborales más aceptados (Worley et al., 2010).

Aunque hubo algunas mejoras, Gap Inc. pronto se dio cuenta de que actuando en solitario no resolvería el problema. Muchas de las fábricas eran compartidas por varias empresas con diferentes estándares y múltiples grupos laborales, lo que generaba una descoordinación que hacía el proceso de auditorías confuso e ineficiente. En 2001 tras contratar a un nuevo vicepresidente de responsabilidad corporativa, decidieron emprender una estrategia de colaboración con el resto de *stakeholders*, internos y externos. Esta estrategia de colaboración tenía como objetivo desarrollar la capacidad de gestión responsable de las fábricas a través de una coordinación efectiva con todos los implicados. Comenzaron a participar entonces en iniciativas como *Ethical Trading Initiative* (ETI) y *Social Accountability International* (SAI).

Posteriormente, Gap Inc. se dio cuenta de que, centrándose únicamente en la mejora de las fábricas, estaban dejando fuera partes de la cadena de aprovisionamiento que eran origen de muchos de los problemas que estaban

intentando resolver. Tras profundizar en la complejidad del problema de la cadena de valor, Gap Inc. determinó que era necesario aprovechar la capacidad de colaboración que habían desarrollado con los grupos de *stakeholders*, para actuar sobre la industria en sentido más amplio, e influir así en los agentes previos de la cadena de aprovisionamiento.

Un problema recurrente era asegurar que sus talleres evitaran proveedores que violaran los derechos humanos y leyes laborales. Aunque las fábricas de Gap Inc. fueran certificadas, las telas, materiales y accesorios usados para confeccionar las prendas podían venir de fuentes que no cumplían el código de conducta y los valores de la empresa. Así, el nuevo objetivo se convirtió en la extensión de la capacidad de colaboración a los otros eslabones de la cadena de valor. A medida que Gap inc. y sus socios trabajaron por el desarrollo de capacidades en las fábricas, la empresa fue mejorando su imagen de líder en responsabilidad corporativa y mejorando el desempeño en las otras fases de la cadena de aprovisionamiento (Worley et al., 2010).

Gap Inc. ha seguido un proceso de aprendizaje en el que ha atravesado tres etapas. Primero, una fase de desarrollo de estándares de conducta y desarrollo de la capacidad de control y seguimiento en las fábricas. Después, toma de una posición de colaboración con el resto de los actores del sector, externos e internos, para adoptar una aproximación más efectiva a la resolución de los problemas de las fábricas. Y por último, la extensión de su área de acción a más allá de las fábricas.

Desde el principio la máxima de los hermanos Fisher fue “hacer más que vender ropa” y esto sigue estando presente en el modo de hacer negocio. Esta máxima ha inspirado a varias generaciones de trabajadores, y expresa cómo sigue guiando su compromiso con las comunidades en las que trabajan mejorando su actuación social y medioambiental.

Para articular su programa de responsabilidad social y medioambiental, dividen sus líneas de acción en: medioambiente, comunidades, derechos humanos y empleados. Es en torno a estos cuatro temas que se centra su último informe de responsabilidad medioambiental y social (Social and Environmental Responsibility Report 2011-2012). En este, se reconoce que el problema medioambiental no es un hecho aislado, y que sostenibilidad medioambiental y derechos humanos están muy conectados. En Gap Inc. consideran que como compañía influyente que son, deben tomar una aproximación sistémica a los conflictos globales para poder diseñar programas que toman en cuenta las interconexiones que se dan al perseguir la sostenibilidad.

Gap Inc. a lo largo de su compromiso social y medioambiental ha cambiado muchos de los estigmas de las grandes empresas de moda. Ha migrado de una posición adversaria con las ONG a una colaborativa, ayudando al desarrollo de las fábricas y de toda la cadena de valor. La trayectoria de Gap Inc. representa una buena lección de cómo lo que comenzó siendo un problema, un escándalo en los medios de comunicación debido a las malas prácticas de la empresa, ha evolucionado en la transformación de una compañía especialmente a través de un departamento, el de responsabilidad social y medioambiental, que “amenaza” con transformar las dinámicas y asunciones de Gap Inc. y de toda la industria (Worley et al., 2010).

Gap Inc. ha ido más allá del cumplimiento y ha construido un departamento de responsabilidad social y medioambiental que da formación, recursos, habilidades de colaboración y cuestiona los hábitos de los *stakeholders* internos. Un equipo de 75 personas (Albanese, 2011) que han estado alrededor de 10 años en la empresa y conocen el modo de operar de la misma; se trata de personas que provienen de diferentes áreas (recursos humanos, estrategia, producción, etc.) cuya función es aplicar sus conocimientos para llegar a soluciones creativas, abiertas y con múltiples perspectivas en cuanto a los problemas a los que se enfrenta la empresa.

Resultados:

Aunque no es fácil cambiar la imagen sobre la responsabilidad de la empresa tras los escándalos ocurridos, Gap Inc. está llevando a cabo un trabajo muy consistente y productivo. A través del departamento de responsabilidad social y medioambiental está ganando mucha confianza y credibilidad, siendo ya evidente que su compromiso con los conflictos sociales es serio y honesto. A pesar de su trayectoria, Gap Inc. ha sido nombrada por la revista Corporate Responsibility Magazine el número 3 de su lista *The 100 Best Corporate Citizens* (Seeking Alpha, 2015).

Gap Inc. fue la primera empresa de *retail* en emitir un informe de responsabilidad social, ofreciendo una visión transparente y exhaustiva de su aproximación a la RSC. Este informe fue muy alabado, por su intención de ser abiertos y honestos con respecto a sus logros y fallos en esta área. De hecho, su primer informe ganó el *Social Reporting Award* de la revista Business Ethics por su honestidad sobre las condiciones laborales, sobre todo en sus fábricas (Wright y Sage-Gavin, 2006). Gap Inc. es considerada una referencia en RSC. CSR Hub, web de rankings de RSC líder en EEUU, la ha clasificado en todas las categorías (comunidad, empleados, gobierno y medioambiente) y es considerada la segunda empresa con mejores resultados en el conjunto de las categorías (Seeking Alpha, 2015).

3. Patagonia

Datos empresa:

- Origen: EEUU
- Año: 1973
- Número de tiendas: 100
- Presencia geográfica: mundial
- Tamaño: grande
- Cifra de facturación: 600 millones de dólares

Contexto:

Patagonia nació en el año 1973 como una tienda de material para la montaña. Es líder global en ropa sostenible y está especializada en prendas para alpinismo, surf, snowboard, pesca, esquí y carrera de montaña. Todos estos son deportes que llaman “silenciosos”, aquellos en los que la recompensa es la conexión del hombre con la naturaleza. El amor que declaran tener por la naturaleza salvaje es lo que les hace luchar por su conservación; en sus inicios, su creador desarrolló pitones para alpinismo que no tuvieran que dañar la roca y quedar clavados, sino que aprovecharan las grietas naturales de la roca para sostenerse.

Declaran que sus valores son los de un grupo de alpinistas que promueven la simplicidad y la utilidad, algo que se hace patente en el diseño de sus productos. Consideran que el éxito de su marca reside en sus valores y en cómo han sido fieles a los mismos en los 30 años que llevan en el mercado. Su misión fue y sigue siendo: “hacer el mejor producto, no causar daño innecesario, utilizar su negocio para inspirar, e implementar soluciones a la crisis medioambiental”. Aún así, son conscientes de que partes de su actividad siguen siendo contaminantes y por eso trabajan de forma continua para mejorar (Patagonia, 2015)

Estrategia de Sostenibilidad:

Para Patagonia, la sostenibilidad significa hacerse responsables del impacto que su actividad como empresa tiene en clientes, empleados, comunidades y medioambiente. Con este objetivo, Patagonia lleva a cabo diferentes iniciativas que les permiten asegurar que sus productos se fabrican bajo condiciones seguras, justas, legales y humanas a lo largo de toda su cadena de aprovisionamiento, y que producen el menor daño medioambiental posible en el proceso.

Como la mayoría de marcas de ropa, Patagonia no produce sus prendas directamente, sino que subcontrata a empresas especializadas la producción de telas y la confección de prendas. Trabajan con fábricas que comparten sus valores de integridad y ecologismo y han formalizado un proceso de revisión de proveedores que les permite asegurar que estos trabajan en línea con sus valores.

Cuentan con un equipo de responsabilidad social y medioambiental con gran peso en la toma de decisiones de la compañía, que se encarga de la formación y sensibilización de los empleados, y de asegurar que la empresa crece y evoluciona de acuerdo con los valores que defienden.

Las materias primas, telas y acabados de las prendas de Patagonia son el foco de acción principal de su misión de crear el mejor producto sin daño innecesario. Buscan los proveedores adecuados alrededor de todo el mundo; aquellos que hacen materiales de alta calidad reduciendo el impacto medioambiental. Esta tarea comienza con el equipo de desarrollo que investiga, desarrolla y aprueba materiales y proveedores según la calidad, trazabilidad, salud medioambiental, seguridad y responsabilidad social de los mismos (Patagonia, 2015). Uno de sus primeros materiales se desarrolló a partir de botellas PET, y calculan que en el periodo 1993-2006 han podido salvar 86 millones de botellas de plástico de acabar en los vertederos (Claudio, 2007).

Patagonia considera que una de las acciones más responsables que pueden llevar a cabo como compañía textil, es hacer ropa de calidad y larga duración que se revele contra la *fast fashion* y el consumo innecesario de recursos. Es por ello que Patagonia no solo persigue la creación de prendas de larga vida, sino que promueve la reparación de las mismas. El programa *Worn Wear* trata de celebrar la vida de las prendas y lleva a cabo acciones que promueven su cuidado y reparación. Esta posición anti materialista de la compañía se consolidó con su memorable anuncio en el *black friday* (día de fiesta estadounidense caracterizado por las compras masivas) de 2012 que decía “*Don’t Buy This Jacket*” (No compre esta chaqueta). El anuncio desarrollaba después los costes medioambientales del forro polar de la fotografía, y animaba a los consumidores a pensarlo dos veces antes de comprar ese o cualquier otro producto.

Este año celebrarán el *Spring 2015 Worn Wear Tour*, y viajarán con su camión de reparaciones de California a Nueva York, haciendo arreglos gratis y enseñando cómo reparar la ropa de Patagonia.

Resultados:

Durante años Yvon Chouinard, creador de la marca, se guardó sus prácticas eco-conscientes y políticas de trabajo amistosas para sí mismo. Hoy, mega corporaciones como Walmart, Levi Straus y Nike están siguiendo su ejemplo (Stevenson, 2012). Chouinard considera Patagonia como su plataforma para hacer algo bueno, y quiere además utilizarla para demostrar que las empresas pueden actuar de forma honesta y responsable (Stevenson, 2012). En 2012 recibieron el título de *B-Corp* (Benefit Corporation, 2015), una denominación empresarial estadounidense que supone tener en cuenta factores sociales y medioambientales en las decisiones ejecutivas (Cardwell, 2014) y cuyo objetivo es redefinir el concepto de éxito en las empresas (Benefit Corporation, 2015). Es su segundo año consecutivo obteniendo la segunda posición (por detrás de Unilever) en el *Sustainability Leaders Report*, un ranking realizado por SustainAbility y GlobeScan.

Desde 2008 Patagonia ha triplicado sus beneficios y duplicado sus ingresos (Martín, 2012), ha doblado su escala de operaciones en los últimos seis años y ha abierto 40 nuevas tiendas por el mundo desde 2011 (Cardwell, 2014). Para Patagonia, el éxito financiero es el resultado de hacer el bien mediante la responsabilidad social y medioambiental, ofreciendo productos excelentes que dañan en la menor medida posible el medioambiente.

Forest Reinhardt, catedrático de Harvard Business School expresa su fascinación por el modo de actuar de Chouinard y la confianza que tiene en su empresa: “nunca he visto a una empresa decirles a sus clientes que compren menos de su producto” (acerca del anuncio “*Don’t Buy This Jacket*”) (Stevenson, 2012). En un caso de estudio de la universidad, muestra cómo Patagonia ha maximizado el valor percibido de sus productos gracias a su forma de hacer negocio. Un mayor valor percibido hace que los clientes estén dispuestos a pagar un plus por los productos de una empresa, lo que refleja que la compañía ha tenido éxito en su labor de comunicar su valor añadido y ha consolidado una posición diferenciadora de calidad y prácticas medioambientales (Stevenson, 2012).

Existe una conversación sobre la compatibilidad de la sostenibilidad y el crecimiento, y en Patagonia se ha discutido públicamente, admitiendo que compañías como la suya están reduciendo la huella de carbono individual de cada producto con sus mejoras, pero aumentando la suya global como compañía con su crecimiento. Aunque creen que llegará un momento en el que su crecimiento cause más problemas que soluciones, en el horizonte presente consideran que están creando productos que permiten que las personas vivan una vida más responsable mediante las prendas que eligen, y que mientras no existan muchas más empresas que lo hagan, crecer es casi una obligación.

4. Reformation

Datos empresa:

- Origen: EEUU
- Año fundación: 2008
- Número de tiendas: 3
- Presencia geográfica: tiendas en EEUU y envío mundial
- Tamaño: pequeña
- Cifra de facturación: 9 millones de dólares

Contexto:

Reformation es una marca nacida en Los Ángeles en 2008. Se caracteriza por haber compatibilizado la *fast fashion* con la sostenibilidad, produciendo pequeñas colecciones de edición limitada a partir de prendas *vintage*, excedentes de telas y *ecofabrics* (Benefit Corporation, 2015). Cuentan con dos tiendas en los Ángeles y una en Nueva York, una fábrica propia y una oficina desde la que dirigen todas sus operaciones.

Su creadora, Yael Aflalo, llevaba 10 años al frente de su marca y estaba desencantada con las dinámicas de la industria de la moda, sobretodo con el excesivo desecho y el “ridículo” calendario (detestaba vender abrigos en julio). Comenzó a romper con algunos de los estigmas de la industria, creando pequeñas colecciones independientes para evitar el exceso de inventario y correspondiente desecho. Sin embargo, el gran giro hacia la sostenibilidad se produjo tras una serie de acontecimientos que le hicieron tomar conciencia de su influencia en el impacto negativo que la industria de la moda tenía en el mundo: varios documentales, una conversación con un miembro de las Naciones Unidas y un crucial viaje a China, hicieron que Yael Aflalo, y con ella la marca Reformation, no pudieran dar la espalda a sus malas prácticas, e iniciaran un proceso de transformación hacia la sostenibilidad, basado en la producción en una única fábrica propia ubicada en Los Ángeles, y un mejor aprovechamiento de los recursos.

Estrategia de Sostenibilidad:

El tamaño de Reformation ha permitido llevar una estrategia de control y gestión propia de todas las fases de su cadena de valor, abogando por la sostenibilidad en cada una de ellas. La particularidad de Reformation puede considerarse el control y sostenibilidad en toda su cadena de valor y el desafío de las dinámicas de la industria tradicional. Cuentan con una integración vertical total, cuyo gran paso fue el traspaso de la producción de China a Los Ángeles, donde a finales de 2013, construyeron la primera fábrica completamente sostenible de EEUU (Schmidt, 2015). Al tratarse además de una fábrica propia, les es posible tener controlados todos los aspectos productivos de sus prendas.

Reformation trata de hacer una utilización responsable de los recursos disponibles, por lo que comenzaron con la fabricación de prendas a partir de otras *vintage* y excedentes de telas de otras fábricas. Actualmente el 65% de su producción está hecha a partir de fibras de celulosa (Schmidt, 2015). Tratan de abastecerse de materias y productos locales, sus proveedores son domésticos en un 80%. Su responsabilidad para con los recursos, no se limita solo a su producción, por lo que en sus establecimientos (taller, oficina y tiendas) utilizan las que consideran tecnologías y prácticas más eficientes: energía 100% renovable, luces LED, material de oficina reciclado, reutilización de los restos de tela, *packaging* mínimo, etc.

Sus productos se venden en sus tres tiendas y a través de su página web; la venta online supone el 65% de sus ventas (Koblin, 2014), algo que no es casualidad ya que este método utiliza un 30% menos de energía. Su sistema se basa en la producción de pequeñas colecciones de edición limitada que le permiten flexibilidad, evitan problemas de inventario y desperdicio (Koblin, 2014), y le dan a la marca un cierto aire de exclusividad (Schmidt, 2015). La clave es la velocidad y la integración vertical: con una producción propia controlada, la marca es capaz de responder a la demanda a tiempo real y sin

perjudicar a los trabajadores de las fábricas, como suele pasar al efectuar cambios en los pedidos en los casos de deslocalización de la producción.

Reformation tiene políticas y condiciones para sus trabajadores muy valoradas, que ponen de relieve su compromiso con el medioambiente y la sociedad. Destacan iniciativas como la remuneración de un día al mes de voluntariado por la comunidad, o el suministro del pase de metro para fomentar el uso del transporte público (Reformation, 2015)

Además de tratar de mejorar sobre cada aspecto de su empresa, Reformation colabora con diversas causas como la reforestación urbana junto a TreePeople o la financiación de educación en sostenibilidad en el Muse School, destinando el 25% de las ventas de su colección *No Red Carpet Needed*.

Resultados:

“Reformation: an Eco Label the Cool Girls Pick” (Reformation, una marca ecológica que eligen las chicas *guays*) es el titular de un artículo en The New York Times dedicado a la marca. Se refieren a Reformation como el “uniforme de 2014” y pone de manifiesto cómo personalidades como las cantantes Rihanna o Taylor Swift, y modelos de la talla de Karlie Kloss, son fieles clientes de la marca demostrando que tanto su diseño como su identidad sostenible están de actualidad.

Facturaron 9 millones de dólares en 2014 y se espera que en 2015 dupliquen o tripliquen sus resultados (Schmidt, 2015). Tras su experiencia, Aflalo considera que, aunque hacer elecciones sostenibles puede ser más costoso al principio, al final se compensa por si solo. La activista de moda sostenible Suzy Amis Cameron admira a la marca por ir más allá de las rápidas tendencias y crear prendas hechas para conservar, versátiles y sostenibles (Schmidt, 2015). La creadora sitúa su éxito en el corte y el diseño de sus ya famosos vestidos femeninos y simples. Son una compañía centrada en el medioambiente, pero Aflalo mantiene que los clientes compran basándose principalmente en el

producto y no tanto en lo que está detrás (Cortes, 2014), por lo que su enfoque en el diseño es total. De hecho, en diciembre de 2014 Reformation se hizo con un nuevo director de diseño, nada menos que el antiguo director de tendencias en Zara, Manuel Ruyman Santos (Schmidt, 2015). Como misión, Aflalo considera que Reformation ayuda a las personas a darse cuenta de lo que cuestan las cosas (en este caso la ropa) no solo para su bolsillo, sino también para el medioambiente (Schmidt, 2015). En septiembre de 2014 obtuvieron la denominación de *B* (Benefit Corporation) ya que la sostenibilidad es su razón de ser y cumplen con los estándares de actuación social y medioambiental, responsabilidad y transparencia requeridos (Reformation, 2015).

5. Aprendizaje

El estudio de estos casos muestra cuatro ejemplos de empresas de moda que tienen la sostenibilidad en el corazón de su estrategia a pesar de sus diferencias en muchas áreas. Los siguientes son elementos que varían de una empresa a otra. Independientemente de la naturaleza diversa de las empresas, ha sido posible integrar la sostenibilidad en cada una de ellas.

- El tamaño de la empresa: Gap Inc. y Patagonia pueden considerarse grandes empresas, pues sus cifras de facturación son respectivamente 16000 y 600 millones de dólares. Ecoalf y Reformation son consideradas pequeñas empresas en este mercado, con beneficios de 4 millones de euros y 9 millones de dólares respectivamente. Una empresa pequeña tiene mayor facilidad para cambiar sus procesos productivos, como podemos ver en el traslado de la producción de China a EEUU de Reformation. Sin embargo, no podemos decir que sea la única forma de llevar a cabo una transformación, pues tenemos el ejemplo de Gap Inc., en el se llevan a cabo cambios más progresivos pero que al mismo tiempo tienen un impacto mayor. El programa *Wise Wash* de Gap Inc., por ejemplo, es una técnica de producción que consume el 25% menos de agua, y se ha conseguido implementar en todas las lavanderías de la marca. Las empresas pequeñas y medianas serán capaces de efectuar cambios y mejoras de forma más directa y con unos resultados en ocasiones más rápidos, pero las grandes empresas tendrán la oportunidad de generar un gran impacto positivo con pequeños cambios en sus prácticas.
- La misión de la compañía: Ecoalf y Patagonia nacieron con la misión de generar prendas que crearan el menor impacto posible, y han puesto en práctica acciones con este fin. Gap Inc. y Reformation, en cambio, forman parte de un grupo de empresas más tradicionales, cuyos objetivos no eran sociales y medioambientales en un primer momento, pero que ya son una parte importante de la empresa.

Independientemente del momento en que la sostenibilidad ha comenzado a ser una parte de la empresa, el denominador común de todas las marcas es su autenticidad y dedicación genuina en la sostenibilidad, mostrando una coherencia con su discurso y los valores que defienden.

- Producto: es interesante observar cómo las empresas que nacieron con objetivos medioambientales se muestran más proactivas en la búsqueda de nuevas soluciones, como es la investigación en materiales llevada a cabo por Ecoalf y Patagonia, que cuentan con departamentos de I+D+i con un gran peso dentro de la empresa. Mientras tanto, Gap Inc. y Reformation, quizás menos expertas en sostenibilidad, prefieren externalizar las innovaciones en este campo con el objetivo de contar con los mejores avances en materiales.
- Procesos: se observan diferencias en la forma de llevar a cabo los objetivos en función del tamaño de las empresas; las de gran tamaño resaltan la importancia de la colaboración con los diferentes *stakeholders* del sector como ONG o competidores para conseguir una mayor mejora en su campo de acción. Las pequeñas empresas, en cambio, se centran en la integración vertical para alcanzar sus objetivos medioambientales y sociales mediante un control más directo de sus actividades. Las grandes empresas pueden aprovechar su influencia y su peso en el sector para promover mejores prácticas a lo largo de la cadena de aprovisionamiento, tanto en sus proveedores propios como en las prácticas del sector en general. Sin embargo, las pequeñas empresas no tienen este poder de influencia, pero en cambio son capaces de realizar cambios directos gracias a su flexibilidad y control.
- Gestión de recursos: la sostenibilidad tiene implicaciones más allá del propio producto y su fabricación. La totalidad de la empresa ha de aspirar a crear el menor impacto en el medioambiente y promover

aquellas ideas sociales en las que creen. En esta tarea, las grandes empresas se apoyan en fuertes departamentos de RSC, que tienen la potestad de influir en las decisiones de todos los ámbitos de la empresa. El gran tamaño de las empresas provoca que los departamentos de las mismas tengan una gran especialización y de alguna manera estén algo compartimentados. Existe el peligro de perder la fotografía general de la empresa, y por eso es tan importante el papel del departamento de RSC, que se encarga de alinear los objetivos empresariales de cada departamento con la misión de sostenibilidad medioambiental y social de la empresa. Las pequeñas marcas, han conseguido llevar la sostenibilidad a la totalidad de la empresa con una fuerte cultura empresarial de conciencia medioambiental y social y afán de mejora. En los dos casos de estudio, toda la compañía parece estar involucrada en la búsqueda de nuevas formas de ser más sostenibles.

	Producto	Proceso	Gestión de Recursos
Ecoalf	Utilización de materiales reciclados innovadores. Diseño atemporal y calidad excelente que fomentan la conservación de la prenda.	Supresión de trayectos de transporte mediante la localización de la producción allí donde se recicla.	Utilización de su tienda en Madrid como espacio polivalente para la difusión de la moda sostenible.
Gap Inc.	Desarrollo de herramientas y formación de los trabajadores para conozcan el impacto de las decisiones de diseño en el medioambiente y el trabajo en las fábricas.	Auditorías y seguimiento del 99% de sus fábricas. Programas de formación de los gestores de las fábricas en reducción del impacto medioambiental y mejora de las condiciones laborales.	Creación de un departamento de RSC muy influyente en todos los niveles de la compañía. Reducción del uso de energía y desechos en todos sus establecimientos propios.
Patagonia	Trabajo conjunto con los proveedores para el desarrollo de telas y acabados de mejor calidad y menos dañinos para el medioambiente. Diseño atemporal y máxima calidad. Renovación de prendas cuando ofrecen una mejora real (cada dos años aproximadamente), no cada temporada necesariamente.	Programa de impactos medioambientales para la gestión de químicos, de desechos, uso de agua, uso de energía y emisiones de gases. Selección de fábricas con sus valores éticos y medioambientales.	Incremento del poder del equipo de responsabilidad social en las decisiones empresariales. Creación de establecimientos y programas de reparación y reciclado de prendas.
Reformation	Utilización de prendas <i>vintage</i> , excedentes de telas de otras fábricas y <i>eco-fabrics</i> . Diseños atemporales	Integración vertical en la fabricación. Proveedores locales en un 80%. Protagonismo de la venta online.	Primera fábrica sostenible en EEUU. Utilización de tecnologías y prácticas eco-eficientes en sus establecimientos. Excelente política de trabajadores.

El estudio de los casos muestra cuatro maneras diferentes de integrar la sostenibilidad en las marcas, y esta diversidad es muy positiva ya que cada empresa lleva a cabo aquello que encaja mejor con su actividad, cubriendo líneas de acción diferentes. Sin embargo, es importante mencionar que en

todos los casos se aprecia el valor que tiene una visión sistémica de la empresa y de sus posibilidades. Si bien se suele comenzar con pequeños cambios aislados en la cadena de valor de la empresa, es observable como el replanteamiento del negocio completo y la visión a largo plazo dan lugar a ideas muy ricas que integran muchos objetivos de forma innovadora y coherente en la totalidad de la empresa.

Conclusiones

La moda va mas allá de la ropa; nos permite expresar nuestra identidad, genera bienestar, fomenta la creatividad y conecta a comunidades globales. Sin embargo, tiene un lado negativo desarrollado anteriormente en este trabajo, caracterizado en los peores casos por la explotación de trabajadores en las fábricas, la generación de moda desechable, el desperdicio de recursos y el fomento del consumo insostenible. ¿Tiene que ser así necesariamente?

Las tendencias empresariales que desarrolla la literatura estudiada y los casos de empresa analizados en este trabajo auguran un mejor futuro para la industria de la moda, con empresas más responsables que se preocupan no sólo por ofrecer buenos productos, sino por hacerlo de la mejor manera. Su aportación a la sociedad viene tanto del resultado de su actividad como del proceso en sí mismo: de las vidas de sus trabajadores y del rastro que dejan en el medioambiente.

Hasta ahora, el patrón de consumo no relacionaba el hecho de comprar algo con sus consecuencias; no creíamos que ir de compras, por ejemplo, pudiera tener ningún efecto adverso (más que para nuestro bolsillo). Sin embargo, en la era de la información hemos ido teniendo más acceso a las dinámicas de producción de las empresas, y a su relación con los problemas medioambientales y sociales a los que hace frente hoy el mundo. Del consumo masivo al que dio lugar el capitalismo maduro, estamos evolucionando hacia un consumo más consciente, en el que relacionamos lo que compramos y cómo compramos con nuestra manera de estar en el mundo. En moda, el hacer elecciones conscientes y comprar con moderación significa responsabilizarse del impacto de nuestros actos, y al mismo tiempo aprovechar el poder de los mismos. Con nuestras compras tenemos la oportunidad de dar un voto a aquellas compañías que están trabajando de acuerdo a nuestros valores, y apoyar un modelo de empresa responsable.

Las empresas no dejan de ser grupos de personas, y de la misma manera se van dando cuenta también de la importancia de sus acciones y de la oportunidad que tienen de influir a mejor en el mundo. Se deja de lado por tanto el concepto de empresa como ente sin alma, cuya única obligación es reportar beneficios a los inversores. Detrás de cada decisión empresarial hay un grupo de personas, y estas no han de estar sometidas al rumbo incontrolable de la búsqueda de beneficio. Está en alza el concepto de la Triple Bottom Line, que se refiere al valor de las empresas en función de lo que aportan en términos económicos, sociales y medioambientales. Las empresas no pueden ignorar su responsabilidad en estas tres áreas, y poco a poco las van incorporando en su actividad. Desde la creciente importancia de la RSC hasta las emergentes empresas sociales, encontramos hoy todo un espectro de empresas, de las más tradicionales a las más innovadoras, que trabajan por reportar beneficios a la sociedad y al medioambiente en todas las fases de su actividad.

La industria de la moda tiene una gran oportunidad para generar una mejora. Su peso en el mundo y la manera directa en que su actividad toca la vida de muchas personas e influye en el medioambiente, ha provocado una creciente ola de empresas que trabajan por mejorar su impacto en el mundo. Desde pequeñas marcas independientes hasta grandes compañías internacionales, encontramos una variedad de empresas que trabajan con el objetivo común de convertir la moda en una industria positiva de nuevo. Hoy cada vez más encontramos empresas tradicionales que, aunque no nacieron con la misión de producir ropa más verde o más ética, están añadiendo estos como objetivos prioritarios en su misión.

Lo más interesante del panorama actual de la industria es la variedad de las empresas involucradas en estas acciones y de la amplia gama de iniciativas que se están llevando a cabo. A través de nuevos materiales naturales, innovación en procesos de reciclado y formación de los proveedores, entre otras acciones, se están construyendo infinidad de líneas de acción que

animan a otras empresas a emprender acciones sostenibles y dan a los consumidores la oportunidad de consumir de forma responsable. Es un proceso con muchos caminos, pero una misma dirección, el hacer que una prenda no lleve una triste historia a sus espaldas.

El rumbo que han tomado las empresas de moda es una muestra del pulso actual de la sociedad, en la que cada vez más personas y organismos se sienten protagonistas del cambio y toman una posición activa en la construcción de un mundo mejor.

Bibliografía

- Albanese, M. 2011, *How She Leads: Gap's Kindley Walsh Lawlor*, GreenBiz.
- Benefit Corporation . Available: <https://www.bcorporation.net/> [2015, 03/20].
- Business Wire 2011, *Gap Inc. expandirá el alcance del comercio electrónico de uno a sesenta y cinco países antes de fin de año.*
- Caniato, F., Caridi, M., Crippa, L. & Moretto, A. 2012, "Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case based research", *International Journal of Production Economics*, vol. 135, no. 2, pp. 659-670.
- Cardwell, D. 2014, *Patagonia's Founder Is America's Most Unlikely Business Guru*, The New York Times.
- Clark, H. 2008, "SLOW FASHION—an Oxymoron—or a Promise for the Future...?", *Fashion Theory: The Journal of Dress, Body & Culture*, vol. 12, no. 4, pp. 427-446.
- Claudio, L. 2007, "Waste couture: environmental impact of the clothing industry", *Environmental health perspectives*, vol. 115, no. 9, pp. A448-54.
- Cortes, A. 2014, *Reforming fashion, one killer dress at a time*, Grist.
- Cortez, M.A., Tu, N.T., Van Anh, D., ZagitaNg, B. & Vegafria, E. 2014, "Fast Fashion Quadrangle: An analysis.", *Academy of Marketing Studies Journal*, vol. 18, no. 1.
- De Brito, M.P., Carbone, V. & Blanquart, C.M. 2008, "Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe: Organisation and performance", *International Journal of Production Economics*, vol. 114, no. 2, pp. 534-553.
- Draper, S., Murray, V. & Weissbrod, I. 2007, *Fashioning Sustainability: a review of the sustainability impacts of the fashion industry*, Forum For The Future.
- Ecoalf . Available: <http://ecoalf.com/> [2014, 12/09].
- Ethical Fashion Forum . Available: <https://www.ethicalfashionforum.com/the-issues/ethical-fashion> [2015, 04/10].

- Fashion United . Available: <http://www.fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics-international-apparel> [2015, 3/24].
- Fletcher, K. 2013, *Sustainable fashion and textiles: design journeys*, Routledge.
- Forum for the Future 2010, *Fashion Futures 2025*.
- Forum for the Future 2007, *Fashioning Sustainability*.
- Gap Inc. , *Social & Environmental Responsibility Report 2011/2012*.
Available: <http://www.gapinc.com/content/csr/html/company-overview.html> [2015, 03/25].
- Gardner, L. , *From Synchronicity to School Support* [Homepage of Santa Clara University], [Online].
Available: <http://www.scu.edu/ethics/publications/iie/v8n1/synchronicity.html> [2015, 18/04].
- Greenpeace . Available: <http://www.greenpeace.org/espana/es/> [2015, 03/16].
- Henriques, A. & Richardson, J. 2004, *The Triple Bottom Line, Does It All Add Up? Assessing the Sustainability of Businesses and CSR*, Earthscan, Reino Unido y Estados Unidos.
- Jinénez, G. 2011, 18/05/2011-last update, *GAP INC Corporate Social Responsibility* [Homepage of Fashion Institute of Technology], [Online].
Available: <https://fashionwithaheart.wordpress.com/2011/05/18/gap-inc/> [2015, 3/20].
- Kang, J., Liu, C. & Kim, S. 2013, "Environmentally sustainable textile and apparel consumption: the role of consumer knowledge, perceived consumer effectiveness and perceived personal relevance", *International Journal of Consumer Studies*, vol. 37, no. 4, pp. 442-452.
- Koblin, J. 2014, *Reformation, an Eco Label the Cool Girls Pick*, The New York Times.
- Kozłowski, A., Bardecki, M. & Searcy, C. 2012, "Environmental impacts in the fashion industry", *Journal of Corporate Citizenship*, vol. 2012, no. 45, pp. 16-36.
- Lampikoski, T., Westerlund, M., Rajala, R. & Möller, K. 2014, "Green Innovation Games: Value-Creation Strategies for Corporate Sustainability", *California Management Review*, vol. 57, pp. 1.
- Madsen, J., Hartlin, B., Perumalpillai, S., Selby, S. & Aumônier, S. 2007, *Mapping of Evidence on Sustainable Development Impacts That*

Occur in the Life Cycles of Clothing, Environmental Resources Management (ERM) Ltd. Defra, London.

Malcolm Taplin, I. 2014, "Global Commodity Chains and Fast Fashion: How the apparel industry continues to re-invent itself", *Competition & Change*, vol. 18, no. 3, pp. 246-264.

Mañana, C. 2014, *El visionario de la sostenibilidad*, El País.

Martín, H. 2012, *Outdoor retailer Patagonia puts environment ahead of sales growth*, Los Angeles Times.

Martínez Barreiro, A. 2008, "Hacia un nuevo sistema de la moda. El modelo Zara", *Revista internacional de sociología*, vol. 66, no. 51, pp. 105-122.

Martínez Barreiro, A. 2004, "Moda y globalización. De la estética de clase al estilo subcultural", *Revista internacional de sociología*, vol. 62, no. 39, pp. 139-165.

Mérida, M. *La nueva moda sostenible (by Ecoalf)*, Vogue España.

Modaes.es 2015, *Ecoalf triplica ventas en 2014 y apunta a los seis millones en su cuarto año de vida*.

Müller, A. & Pflieger, R. 2014, "Business transformation towards sustainability", *Business Research*, vol. 7, no. 2, pp. 313-350.

NRDC [Homepage of Natural Resources Defense Council], [Online]. Available: <http://www.nrdc.org/international/cleanbydesign/> [2015, 05/20].

O'Brien, G. 2012, *Patagonia: Lessons from a Pioneer in Responsible Business*, Business Ethics.

O'Connor, C. 2015, *Cult Favorite Fashion Label Reformation Raises \$12 Million, With Supermodel Backer*, Forbes.

Patagonia 2015, . Available: <http://www.patagonia.com/eu/enES/home> [2015, 04/05].

Reformation . Available: <https://www.thereformation.com/about-us#business> [2015, 04/26].

Reuters . Available: <http://www.reuters.com/finance/stocks/companyProfile?symbol=GPS> [2015, 04/08].

Robledo, M.A. 2011, "D3D: hacia un nuevo paradigma empresarial", *Harvard Deusto Business Review*, , no. 202, pp. 26-34.

- Scherer, R. 2015, *Reformation Showing Fashionistas They Can Change the World Without Changing Their Style*, Sustainable Brands.
- Schmidt, I. 2015, , Los Angeles Times.
- Seeking Alpha 2015, *Gap's Socially Responsible Scorecard Is Strong*.
- Sharda, N.L. & VK Kumar, M. 2012, "Multifarious Approaches to Attain Sustainable Fashion", .
- Smith, N.C. 2003, "Corporate social responsibility: not whether, but how", *Center for Marketing Working Paper*, vol. 3, pp. 701.
- Stevenson, S. 2012, *Patagonia's Founder Is America's Most Unlikely Business Guru*, The Wall Street Journal.
- Textile Exchange 2013, *Organic Cotton Market Report*.
- Textile Exchange 2010, *2010 Global Market Report on Sustainable Textiles*.
- UNCTAD 1996, *World Investment Report: Investment, Trade and International Policy Arrangements*.
- Unión Europea 2015, 09/01/2015-last update, *Europa en el Mundo: la Industria de Confecciones, Manufactura Textil y la Moda*.
Available: <https://europa.eu/eyd2015/en/fashion-revolution/posts/europe-world-garment-textiles-and-fashion-industry> [2015, 3/25].
- UNWCED 1987, *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*.
- World Bank 2009, *Fashion and Development: Dressing Right*.
- Worley, C.G., Feyerherm, A.E. & Knudsen, D. 2010, "Building a Collaboration Capability for Sustainability: How Gap Inc. is Creating and Leveraging a Strategic Asset", .
- Worn Again . Available: <http://wornagain.info/> [2015, 16/04].
- Wright, P.M. & Sage-Gavin, E. 2006, "Corporate Social Responsibility at Gap: An Interview with Eva Sage-Gavin", .
- Wright, P.M. & Sage-Gavin, E. 2006, "Corporate Social Responsibility at Gap: An Interview with Eva Sage-Gavin", .
- WTO 2014, *World Trade Organization International Trade Statistics 2014*.

Yahoo Finance 2015, . Available: <https://finance.yahoo.com/q/ks?s=GPS> [2015, 05/11].

Zarfino, K. 2010, "Moda y conciencia= Fashion and awareness", *Datatèxtil*, , no. 23, pp. p. 38-45.

ANEXO: Acciones de sostenibilidad desarrolladas

Ecoalf

Sus principales materiales son:

- Redes de pesca: se trata de un nylon de muy buena calidad, que es desechado después de 2-3 años por los pescadores. Muchas de las redes acaban acumuladas en el fondo de los océanos matando a muchas especies animales y destruyendo ecosistemas naturales. Ecoalf recoge redes de pesca en varios puertos del mundo y fabrica tejidos nuevos a partir de las mismas.
- Posos de café: el consumo diario de café por persona es de 3,1 tazas al día, con el correspondiente desperdicio que esto conlleva. Ecoalf recoge en cafeterías y otros establecimientos los posos que de otra forma se eliminarían y los traslada a sus plantas. Tras molerlo y obtener un nano-polvo, este se mezcla con poliéster y se crea un hilo. Gracias al café, este tejido tiene propiedades adicionales muy características: secado rápido, resistencia a los rayos UV y al agua y control de olores.
- Neumáticos usados: la cantidad de neumáticos que se abandonan en el mundo es muy elevada, y esto supone un gran problema entre otras cosas porque al ser un material muy inflamable, se producen incendios que duran meses y provocan una gran contaminación. Además están hechos de un material muy difícil de reciclar porque contienen metales, antioxidantes y tejidos. Tras 2 años de investigaciones, Ecoalf consiguió separar los elementos y crear un polvo de neumático limpio que no necesitara pegamento para formar nuevo caucho. Se utiliza en la fabricación de chanclas y suelas para zapatillas.
- Botellas de plástico: en Ecoalf resaltan la importancia que tiene el plástico en nuestra vida actualmente, debido al gran uso que hacemos de él. Sin embargo, su impacto puede reducirse buscando maneras de reutilizarlo el mayor número de veces posible. Tras la limpieza y trituración de las botellas, se obtienen unos copos de plástico con los cuales se obtiene una fibra hilada de poliéster. Con el hilo reciclado se fabrican tejidos, correas, etiquetas, cordones, etc.
- Algodón post-industrial
- Lana post-industrial

Sus principales productos tienen por tanto la siguiente composición:

- o Trajes de baño: redes de pesca y botellas de plástico.

- Camisetas: algodón reciclado y poliéster reciclado de botellas de plástico.
- Prendas de abrigo: nylon reciclado, botellas de plástico, redes de pesca y algodón reciclado.
- Zapatillas: Botellas recicladas y neumáticos reciclados.
- Chanclas: neumáticos reciclados y goma reciclada.
- Mochilas y bolsos: Redes recicladas y botellas de plástico.

Gap Inc.

En el ámbito medioambiental sus acciones se agrupan en:

- Huella: “lo que es medido es gestionado” es una creencia que empuja a Gap Inc. a continuar creando una valoración detallada de su huella. Comenzaron con los establecimientos de gestión propia y están ampliando este análisis a todos los agentes de la cadena de valor. El objetivo principal es reducir el uso de energía y los desechos en todos los establecimientos y fábricas.
- Energía y clima: consideran que como empresa tienen la responsabilidad ética de trabajar sobre el cambio climático. Tienen el reto de reducir en 20% para 2015 la emisión total de gases de efecto invernadero. Son conscientes de que la mayoría de estas emisiones tienen lugar en fases de la cadena de aprovisionamiento y por eso llevan a cabo acciones para reducir las emisiones de sus proveedores como los “Green Manufacturing Workshops”.
- Agua: Gap Inc. reconoce la importancia de la conservación del agua para las comunidades del mundo y, en menor medida, para la industria textil ya que afecta directamente al cultivo de algodón. Las acciones que llevan a cabo se basan en desarrollar el compromiso de proveedores y lavanderías en la conservación del agua dulce.
- Desechos: a través del análisis de la huella identificaron una oportunidad muy grande de reducir sus desechos, mejorando el impacto medioambiental y reduciendo sus costes al mismo tiempo. Han identificado una mayor capacidad de acción en sus edificios y centros de distribución porque tienen un mayor control, y encuentran más difícil la reducción de desechos en tiendas por la falta de infraestructuras de reciclado en algunas de las zonas en las que se encuentran (principalmente centros comerciales). Aún así, se están aliando con otras firmas para poder escalar los esfuerzos de reducción de desechos mediante sistemas de reciclado en centros comerciales y la introducción de contratos de alquiler que apoyan estos objetivos medioambientales.
- Producto: Gap Inc. es una de las empresas fundadoras de la “Sustainable Apparel Coalition”, una red de marcas y otros *stakeholders* que buscan crear estándares y medidas comunes para reducir el impacto medioambiental de la ropa y el calzado. Destaca el Higg Index, una herramienta que permite a las empresas evaluar tipos de materiales, productos, instalaciones y procesos según una serie de indicadores. Además, Gap Inc. ha desarrollado para sus diseñadores el llamado “Sustainable Fiber Toolkit”, un manual en el que encontrar guías sobre el impacto de los diferentes materiales utilizados, información sobre las nuevas fibras que puedan desconocer e ideas para utilizar el propio

diseño como herramienta para reducir el impacto medioambiental (repasar se puede añadir más en producto).

En el ámbito del respeto de los derechos humanos las acciones se agrupan en:

- Seguimiento de fábricas: ya no es suficiente el seguimiento/supervisión de las fábricas para asegurar el respeto de los derechos humanos; es necesaria la búsqueda de soluciones innovadoras a largo plazo. Se basan en las alianzas y en el reconocimiento de las responsabilidades y obligaciones compartidas entre la compañía, los proveedores, trabajadores y otros *stakeholders*. Cuentan con un equipo propio de 50 personas dentro del departamento de responsabilidad social y medioambiental que se ocupa de evaluar las condiciones laborales de las fábricas que se encargan de producir su ropa de marca. Consideran el seguimiento uno de los factores clave del trabajo con las fábricas aunque reconocen que no es suficiente para trabajar por los derechos humanos y la mejora de las condiciones laborales a lo largo de su cadena de aprovisionamiento. Aún así, lo utilizan como base para estudiar el riesgo por país, proveedor, prevalencia de problemas y marco geográfico.
- Desarrollo de capacidades: se trabaja con los proveedores para capacitarles para la mejora de las condiciones laborales. Cuentan con un programa (“Vendor Engagement Program”) que se centra en el desarrollo de capacidades y la mejora de las habilidades de gestión en las fábricas de sus proveedores. Las propuestas del programa guían a los proveedores en el respeto por los derechos humanos, la mejora de las condiciones laborales, la participación en la mejora de sus comunidades locales y el trabajo por la reducción del impacto medioambiental.
- Seguridad de edificios e incendios en Bangladesh: las medidas han aumentado desde el incendio en una de las fábricas proveedoras de la empresa (fábrica “Thats It Sportswear” de la empresa Hameem Group) en 2010 en el que murieron 29 personas. Ahora Gap trabaja con la asociación “Alliance for Worker Safety in Bangladesh” para crear un cambio en las 70 fábricas con las que trabaja el grupo y todas las demás. Las acciones se centran en mejorar la seguridad de edificios e incendios mediante continuas inspecciones y planes de rehabilitación.
- Libertad de asociación: esencialmente fomentan el dialogo entre trabajadores y dueños de las fábricas, apoyan el derecho a asociarse y organizarse pacíficamente y aportan un marco para negociar con la gestión.
- Trabajos forzados: reconocen que el trabajo forzado se presenta en muchas formas y que a veces está tan arraigado en las costumbres que se necesitan redes de *stakeholders* extensas para poder identificarlo y

actuar. A través de colaboración y alianzas trabajan contra la explotación (apartado Seguimiento).

- Trabajo infantil: tienen una política de tolerancia cero y cuando se produce algún caso de trabajo infantil en sus fábricas llevan a cabo una rehabilitación a fondo. Lo consideran uno de los derechos humanos más difíciles de remediar ya que tiene una conexión compleja con la pobreza. Según su visión, el quitar al niño del trabajo es la tarea más fácil, el reto crear soluciones y combatir las causas. Consideran el trabajo infantil tanto una causa como una consecuencia de la pobreza.
- Prácticas de compra: reconocen el impacto que tienen las acciones de los departamentos de producción y suministro en los trabajadores de las fábricas productoras. Gap intenta conocer mejor cómo las decisiones en la empresa se traducen en las fábricas a través de relaciones cercanas con los proveedores. Desde 2012 están llevando una estrategia de selección de proveedores que fomenta una red más pequeña de proveedores establecidos para establecer relaciones más sólidas. Las acciones concretas se agrupan en aquella de formación de los trabajadores de Gap (para que comprendan el impacto de sus decisiones en el trabajo en las fábricas) y las reuniones periódicas con líderes de Gap y proveedores.

Patagonia

Para Patagonia, la responsabilidad corporativa significa hacerse responsables del impacto de sus actividades como empresa en clientes, empleados, comunidades y medioambiente. Estas son las iniciativas que llevan a cabo para asegurar que sus productos se fabrican bajo condiciones seguras, justas, legales y humanas a lo largo de toda su cadena de aprovisionamiento:

- Trabajo con las fábricas: Patagonia, como la mayoría de marcas de ropa, no produce sus prendas directamente sino que subcontrata a empresas especializadas la producción de telas y la confección de prendas. Trabajan con fábricas que comparten sus valores de integridad y ecologismo; al principio, al ser una compañía pequeña les era fácil controlar que sus fábricas cumplieran sus estándares: número reducido de fábricas con relaciones cercanas, calidad alta, eficientes y bien gestionadas, permanencia de empleados alta, salarios justos y trato humano. Sin embargo, al crecer reconocieron la necesidad de comprobar estas asunciones y formalizar el proceso de revisión de sus proveedores. Las principales acciones son:
 - Auditorías: comenzando siendo informales y se formalizaron al empezar a formar parte de la iniciativa del presidente Clinton “No Swet Initiative” en 1996. Cuentan con un Código de Conducta propio, que cumple los estándares de la Fair Labour Association (FLA), una organización de verificación y formación formada por muchos agentes de la que son miembros fundadores. Auditan el 100% de sus fábricas de confección y están en camino de auditar todas sus fábricas de materias primas.
 - Búsqueda de nuevos proveedores: a la hora de considerar nuevas fábricas se ha incorporado la responsabilidad corporativa en la estrategia. Se toman en cuenta por igual: prácticas sociales y medioambientales, estándares de calidad y requisitos empresariales (capacidad, precio, etc.).
 - Formación de empleados: educación sobre las fábricas y los problemas en los que sus acciones podían tener repercusión en el lugar de trabajo. Además, los trabajadores de Patagonia que visitan las fábricas reciben formación cada año de mano de la ONG Verité para profundizar en la comprensión del Código de Conducta de la empresa.
 - Equipo de responsabilidad social y medioambiental: la posición de manager de responsabilidad social y medioambiental ascendió a director, teniendo la potestad para vetar decisiones como la elección de una nueva fábrica.
- Trabajo con proveedores de materias primas: las materias primas, telas y acabados de las prendas de Patagonia son el foco de acción principal de su misión de crear el mejor producto sin daño innecesario. Buscan los proveedores adecuados alrededor de todo el mundo, aquellos que hacen materiales de alta calidad reduciendo el impacto medioambiental.

Esta tarea comienza con el equipo de desarrollo, que investigan, desarrollan y aprueban materiales y proveedores según la calidad, trazabilidad, salud medioambiental y seguridad y responsabilidad social.

- Calidad: su visión de calidad se refiere a la resistencia (duración) y utilidad. Su laboratorio de pruebas de calidad se asegura de que cada material es resistente al deterioro por el uso para el que está hecho y los lavados.
 - Trazabilidad: la transparencia de la cadena de suministro es un aspecto clave; conocer el origen de las materias primas es imprescindible para el control de calidad de las prendas y para evaluar el impacto medioambiental y social. Todos los proveedores han de completar informes sobre sus propias cadenas de aprovisionamiento y el perfil de cada una de sus telas.
 - Programa de impactos ambientales y químicos: tiene como objetivo gestionar la gestión de químicos, los sistemas de gestión medioambiental, la gestión de desechos, uso de agua y emisiones, uso de energía, gases de efecto invernadero y otras emisiones. Patagonia utiliza las mejores herramientas de la industria como el Facility Environmental Module y el Chemicals Management Module del Higg Index. Además, Patagonia fue la primera empresa que se unió a la red bluesign System Partners; muchos de sus proveedores también forman ahora parte de ella y por tanto comparten el esfuerzo por mejorar constantemente su comportamiento medioambiental conservando los recursos y minimizando los impactos químicos.
 - Responsabilidad Social: consideran su programa de responsabilidad social de materias primas una de las iniciativas más importantes. Según este, todos los proveedores de telas y acabados han de ser auditados para evaluar temas clave de como sus prácticas de contratación, procedimientos de reclamaciones de empleados, políticas de reciclado, etc. Los pasos para completar el programa son parecidos a los que tienen que seguir las fábricas de confección.
- Campanías:
- Worn wear: Patagonia considera que una de las acciones más responsables que pueden llevar a cabo como compañía textil es hacer ropa de calidad que dura mucho tiempo y puede repararse, de forma que no es necesario reponerla comprando más constantemente. El programa “Worn Wear” trata de celebrar la vida de las prendas y lleva a cabo acciones que promueven el cuidado y la reparación de las prendas. Este año, por ejemplo, celebrarán el “Spring 2015 Worn Wear Tour”. Viajarán con su camión de reparaciones de California a Nueva York haciendo arreglos de prendas gratis y enseñando cómo reparar tu ropa de Patagonia tú mismo.

- Donaciones: 1% de las ventas anuales. No lo consideran caridad ni filantropía, solo dar al medioambiente algo de lo que cogen también.
- Otras iniciativas: “The Responsible Company”, Vote the Environment, blog “The Cleanest Line”.

Los materiales que Patagonia utiliza son:

- Lana merina de origen responsable: los icónicos pastos de la Patagonia Argentina han sido dañados por el pastoreo excesivo en los últimos 100 años. Se está creando un protocolo de pastoreo sostenible que gestiona los rebaños de ovejas para revertir la desertificación y crear al mismo tiempo lana de la mejor calidad. El caso de este material es importante, ya que su producción simultáneamente subsana la salud de un ecosistema y revitaliza un modo de vida.
- Cáñamo: se trata de una fibra natural cuyo cultivo tiene poco impacto en el medioambiente: no necesita riego y tampoco usa pesticidas, fertilizantes sintéticos ni semillas modificadas genéticamente. Su cultivo mejora la salud de la tierra y permite el cultivo alimentario inmediatamente después, lo cual es muy bueno para los agricultores. Produce una tela muy resistente similar al lino. (marihuana)
- Algodón orgánico: la planta de algodón es pura y natural, pero la producción de algodón convencional no lo es. Utiliza cantidades enormes de químicos, fertilizantes sintéticos y otras sustancias que dañan gravemente la tierra, el agua, el aire y algunas especies animales. El algodón orgánico se produce sin químicos dañinos, menos agua y tiene la misma o mejor calidad que el convencional. Su precio es algo mayor pero Patagonia está comprometida y el 100% del algodón que utilizan es orgánico. Se aseguran gracias a certificados de tercera parte USD org.
- Nylon reciclado: el nylon se hace con petróleo, y por eso es importante tratar de reutilizarlo. Tras mucha investigación, han conseguido crear telas de nylon recicladas de calidad, provenientes de restos de fábricas de hilado, redes de pesca y otras fuentes.
- Polyester reciclado: comenzaron reciclando botellas de plástico y hoy usan también desechos industriales y prendas viejas. Se reduce así el uso del petróleo y el desecho de estos materiales.
- Lana reciclada: los jerséis de lana usados se deshacen y se crean nuevas prendas con las fibras de lana. Además, antes de volver a tejerlas se agrupan por colores, por lo que la fase de teñido se elimina.
- TENCEL: es una fibra artificial fabricada a partir de la madera del eucalipto. Los árboles son cultivados de forma sostenible certificados por

el “Forest Stewardship Council” (FSC). Se una en lugar de fibras celulósicas como la viscosa.

- Yulex: identificaron el neopreno como un material que necesitaba mejoras para reducir su impacto medioambiental.
- Lana regenerada: trabajan con la fabrica italiana Calamai, que desde 1878 produce tejido de lana nuevo a partir de ropa desechada y restos de tejidos de la producción.
- Cashmere sin teñir: proveniente de cabras de las praderas de Mongolia, Patagonia trabajo con la empresa NOYA que trabaja por la sostenibilidad de estas praderas. Se conservan los colores naturales de la lana evitando estos químicos.
- Algodón regenerado: Patagonia trabaja con TAL Group, una productora de prendas de algodón que produce telas de algodón con los restos de producción de otras prendas. Los restos de 16 camisetas hacen una nueva, reduciendo así el desecho.

Reformation

Las principales líneas de acción de la empresa son:

- Materiales: utilizan prendas *vintage* (20%), excedentes de telas de otras fábricas (15%) y *eco-fabrics* (65%).
- Fábricas y edificios: Reformation tiene únicamente una fábrica y unas oficinas (“headquarters”) en Los Ángeles. Cuenta con dos tiendas en Los Ángeles y una en Nueva York. Consideran que su fábrica utiliza las tecnologías y prácticas más eficientes energéticamente. Utilizan:
 - o Energía 100% renovable en las tiendas y oficinas de Los Ángeles.
 - o Luces LED y Energy Star Appliances en sus oficinas
 - o Construcción de un tejado que refleja la luz y el calor (reduciendo las emisiones de CO2 en 200 toneladas al año)
 - o Callejón “huerto”
 - o Sistema de riego circular aprovechando el agua proveniente de las lavadoras.
- Retail: la venta online usa aproximadamente el 30% menos de energía que la venta tradicional. El 65% de sus ventas se realizan por internet, y sus tiendas en Los Ángeles y Nueva York reducen su huella medioambiental:
 - o Instalando enchufes eficientes
 - o Usando suministros reciclados (perchas, bolsas, etc.)
 - o Limpieza sin tóxicos
- Packaging y suministros: tienen una política de preferencia por productos reciclados o biodegradables en el suministro de oficina, los suministros de envío, equipos de producción y útiles de limpieza.
 - o Material de oficina 100% reciclado
 - o Muebles y vajillas de segunda mano
 - o *Packaging* sin plásticos, proveniente 100% de papel reciclado.
- Desechos y reciclado: filosofía de reducir, reutilizar y reciclar.
 - o Minimizar compras y *packaging* innecesario, compras a granel.
 - o Uso de materiales *vintage* y mercancías sobrantes evitando su desecho.
 - o Reciclado de todo lo posible en oficinas (60% actualmente y objetivo 75% para 2015), mandan trozos de telas a una escuela y los demasiado pequeños están haciendo una alianza para reciclarlos.
- Local y transporte:
 - o según su política de compras siempre tratan de abastecerse localmente. Sus proveedores domésticos suponen el 80% de sus productos.
 - o El transporte de mercancías se intenta hacer en el sistema más eficiente y con el menor impacto; conscientes de que aún así el

- impacto existe, realizan acciones de compensación de la emisiones de carbono.
- Ofrecen pases de metro a los trabajadores para fomentar el uso del transporte público.
- Trabajo justo:
- $\frac{3}{4}$ del equipo de Reformation son mujeres o personas de poblaciones desfavorecidas.
 - Salarios: por encima del mínimo en los trabajos por horas y la mitad de la plantilla tiene salarios por encima del salario medio en Los Ángeles.
 - Invierten en las personas con formación laboral y oportunidades de crecimiento en la empresa.
- Servicio y comunidad:
- Voluntariado empleados: desde 2015 ofrecen un día pagado al mes por empleado para realizar servicios voluntarios y les animan a causar un impacto positivo en su comunidad. Existen días de voluntariado de toda la empresa y se subrayan oportunidades de voluntariado durante el año.
 - Apoyo a causas: colaboran con TreePeople para reforestar zonas urbanas plantando un árbol en cada cumpleaños de los empleados. También hacen colaboraciones como destinar las ventas de sudaderas en el Día de la Tierra a TreePeople o la colección No Red Carpet Needed en la que el 25% de las ventas estaba dedicada a financiar educación en sostenibilidad en el Muse school.
 - Redes sociales: utilizan su voz en plataformas como Instagram para generar una mayor concienciación sobre la situación del medioambiente y el impacto de la industria de la moda.