



# **TRABAJO FIN DE GRADO**

## **GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**2020 / 2021**

### **ANÁLISIS DEL CONTRASTE DE ESTRETEGIAS EMPRESARIALES EN LA DISTRIBUCIÓN DE MODA SOSTENIBLE**

### **ANALYSIS OF THE CONTRAST OF BUSINESS STRETEGIES IN THE DISTRIBUTION OF SUSTAINABLE FASHION**

AUTORA:

MIRIAM URIARTE RAMÍREZ

DIRECTORA:

ANDREA PEREZ RUIZ

# ÍNDICE

RESUMEN .....	1
ABSTRACT .....	2
1. INTRODUCCIÓN .....	3
2. MARCO TEÓRICO: la moda sostenible desde sus orígenes hasta la actualidad .....	5
2.1. DEFINICIÓN DE MODA SOSTENIBLE .....	5
2.2. HISTORIA DE LA MODA SOSTENIBLE .....	7
2.3. LA MODA SOSTENIBLE EN LA ACTUALIDAD .....	8
2.4. TRAZABILIDAD DEL ESTUDIO .....	11
3. ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE LA MODA SOSTENIBLE .....	15
3.1. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS .....	15
3.2. MUESTRA .....	16
3.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS: .....	17
3.3.1. Estrategia empresarial: macroempresas del retail .....	17
3.3.2. Estrategia empresarial: empresas especializadas en moda sostenible .....	26
3.3.3. Comparación de estrategias empresariales. ....	35
4. CONCLUSIONES .....	38
BIBLIOGRAFÍA .....	40

## RESUMEN

La producción de moda es la segunda industria más contaminante del mundo. Ha elevado la contaminación del medioambiente, ha contribuido al cambio climático y ha promovido la explotación laboral y la esclavitud existente en países como Bangladesh.

La moda sostenible ha nacido para quedarse, frenando e intentando revertir todo lo que esta industria ha provocado durante décadas. El objetivo de este trabajo es saber cuáles son las estrategias empresariales en materia de moda sostenible que siguen las principales empresas del sector con el fin de desentrañar el futuro de esta temática a nivel mundial.

Por ello, hemos analizado un total de seis empresas divididas en dos grupos; las grandes empresas del retail que intentan adaptarse a esta nueva tendencia sostenible y las nuevas empresas emergentes focalizadas por completo en la moda eco friendly. Asimismo, se han comparado todas entre sí contextualizando esta iniciativa social por medio de su misión, visión y valores y su análisis DAFO, además de una comparativa de precios.

A modo conclusivo, se ha conseguido formar una idea transversal y fiel de esta corriente, así como las empresas la integran en su idea de marca, concluyendo en una serie de recomendaciones para las empresas seleccionadas en la muestra, tales como: una mejor utilización de las redes, una mayor propaganda de la necesidad de una moda sostenible y un enfoque hacia la producción y las condiciones de la mano de obra para las grandes empresas del retail que se adentran en el mundo de la sostenibilidad.

**Palabras clave:** moda sostenible, ecológico, sostenibilidad, estrategia empresarial y retail.

## **ABSTRACT**

Fashion production is the second most polluting industry in the world. It has increased pollution of the environment, contributed to climate change and promoted labor exploitation and existing slavery in countries like Bangladesh.

Sustainable fashion was born to stay, slowing down and trying to reverse everything that this industry has caused for decades. The objective of this work is to find out what are the business strategies in terms of sustainable fashion that the main companies in the sector follow in order to unravel the future of this issue worldwide.

Therefore, we have analyzed a total of six companies divided into two groups; large retail companies trying to adapt to this new sustainable trend and new emerging companies focused entirely on eco-friendly fashion. Likewise, they have all been compared with each other, contextualizing this social initiative through its mission, vision and values and its DAFO analysis, as well as a price comparison.

In a conclusive way, it has been possible to form a transversal and faithful idea of this trend, as well as the companies integrate it into their brand idea, concluding in a series of recommendations for the companies selected in the sample, such as: a better use of networks, greater marketing sources of the need for sustainable fashion and a focus on production and labor conditions for large retail companies entering the world of sustainability.

**Key words:** sustainable fashion, ecological, sustainability, business strategy and retail.

# 1. INTRODUCCIÓN

El futuro. Esa franja temporal infinita en la que las empresas vierten una infinidad de recursos con el objetivo de que este sea lo más próspero posible. Y si bien es cierto que en este trabajo se va a hablar de futuro, también lo es que se va a hablar del pasado y del presente. De cómo las grandes industrias utilizan esa nueva metodología que está en boca de todos; la moda sostenible. Como dijo Sepúlveda: “la importancia de conocer el pasado para comprender el presente e imaginar el futuro”.

Por ello, nos basaremos en las hazañas pasadas ya realizadas por esta corriente; analizaremos el panorama actual teniendo en cuenta el mayor número de indicadores y parámetros posible para responder a la gran incógnita: ¿Es realmente la moda sostenible, sostenible? Valga la redundancia, es una pregunta que cada día más gente se plantea. Y es que sí, está claro que a lo largo y ancho de la historia han surgido millones de tendencias o “modas” pasajeras que finalmente se han quedado en agua de borrajas...Por lo tanto, someteremos a estudio si realmente se trata de una “moda pasajera” o de si, por lo contrario, esta corriente suple una necesidad real, es compatible con las cadenas de suministro de las empresas, existe un cambio de mentalidad del cliente y realmente puede suponer una ventaja competitiva que va a desbancar a todas aquellas empresas del sector textil que no sean capaces de adaptarse al cambio a corto-medio plazo.

Para responder a esta incógnita, utilizaremos una metodología de trabajo completamente vertical, utilizando el marco teórico e histórico como bagaje esencial para abordar lo que realmente va a ofrecer respuestas: las empresas. Y es que sí, este proyecto se va a enfocar de forma exhaustiva en las empresas, especialmente las punteras, tanto en el sector textil como aquellas dedicadas íntegramente, o en gran medida, a la moda sostenible, con el objetivo de analizar cuál es su posición, cuál es su misión y visión del negocio y realizarles un análisis técnico con varias herramientas especializadas en comparaciones entre sociedades. Con ello, conseguiremos hacernos una imagen fiel de lo que realmente existe hoy en día en las compañías y se podrá predecir de una forma más exacta cuál será la evolución de estas a lo largo del tiempo.

Bien es sabido que son secreto de sumario las directrices que marcan los directores de las empresas, pero, aun así, se considera de vital importancia y trascendencia para el proyecto responder a la última pregunta: ¿Es realmente la praxis del comercio sostenible algo establecido de forma “forzada” por estas empresas? ¿O, por el contrario, los dirigentes de

las mismas están concienciados y realmente piensan que es la única manera de que el negocio prospere? Con estas preguntas, realizaremos una propuesta de acciones de futuro con el fin de que la moda sostenible se consolide aun mas en el mercado y que las estrategias de las empresas sean mas exitosas e inclusivas.

Que la sociedad está cada vez más concienciada con la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente es una realidad. Por ende, la mayor parte de los consumidores tratan de realizar sus compras produciendo el menor impacto en el planeta. Con este trabajo pretendemos responder, además de lo comentado anteriormente, a una serie de preguntas que interesan especialmente a este grupo:

¿Qué futuro tiene la industria sostenible?

¿Quiénes son los principales agentes que forman la red de empuje de esta nueva metodología?

Actualmente, cada vez más empresas se empiezan a decantar por esta metodología de trabajo. ¿Es realmente porque creen que es la única opción viable o lo único que hacen es intentar satisfacer la necesidad de un cliente captado por una tendencia publicitaria?

¿Cuál es el enfoque o misión de la industria? ¿Sus modelos de negocio realmente pretenden rotar hacia una moda sostenible, o simplemente creen que es una tendencia y que no es motivo suficiente para cambiar toda su cadena de suministro? ¿Tienen todas estas empresas algún patrón común en sus estrategias? Y, si es así, ¿tienen diferencias en cuanto a sus enfoques?

## 2. MARCO TEÓRICO: la moda sostenible desde sus orígenes hasta la actualidad

### 2.1.DEFINICIÓN DE MODA SOSTENIBLE

Para comenzar a hablar del concepto de moda sostenible debemos conocer su significado al completo. Existen multitud de definiciones para el término de “moda sostenible” por lo que, con el fin de hacerlo a plenitud, realizaremos una lista con algunas de ellas.

**Tabla 1:** Definiciones de moda sostenible.

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
Green Forest Wear (2019)	“La moda sostenible, también llamada moda ética, sustentable o slow fashion, es una corriente de pensamiento, diseño, producción y uso de prendas o complementos basada en criterios de valor.”
RTVE (Radio y Televisión Española) (2020)	“La moda 'amable' con el planeta no es una tendencia pasajera, es una filosofía de vida y negocio, pero también una necesidad para una sociedad moderna.”
ELLE (2018)	“'Slow fashion' es [...] un tratamiento ético de sus trabajadores, tejidos que son naturales, consumo responsable de materiales, producción de lotes pequeños, productos que se hacen con cuidado y con intención, y muchas veces, prendas que son "sin tendencia" lo que significa que se pueden usar en cualquier temporada durante muchos años, ya que están destinadas a durar.”

OXFAM Intermón (2020)	“La moda sostenible está ligada al concepto de Comercio Justo. Al promover un nuevo enfoque del negocio textil basado en el respeto por el medio ambiente y el bienestar de las sociedades, genera, a su vez, una nueva forma de consumo moderado, justo, bien retribuido y generador de productos de calidad.”
-----------------------	---

*Fuente: Elaboración propia mediante las páginas citadas en la bibliografía.*

Aun así, todas ellas comparten que la moda sostenible se basa en tres pilares fundamentales:

- Minimizar el impacto medioambiental.  
Esto lo conseguimos mediante una materia prima orgánica y ecológica y materiales no tóxicos, libres de químicos peligrosos, que minimicen la huella de carbono, como por ejemplo el algodón orgánico, el bambú o el tencel.
- Garantizar los derechos laborales.  
Mediante contratos éticos, buenas condiciones de trabajo, sueldos dignos y apartando, de una vez por todas, la explotación laboral e infantil que siempre ha estado ligada a la producción del retail.
- Establecer una economía circular.  
Lo que durante toda la vida han hecho nuestros abuelos y abuelas: comprar cosas de calidad, cuidar lo que tienes, repararlo si se estropea y reutilizarlo hasta que ya queda totalmente inutilizable. Hoy en día, con el fin de volver a usar todas estas prendas en un futuro, ya sea mediante la compraventa de ropa de segunda mano o mediante la utilización de estas prendas en la producción de otras nuevas.

Por lo que podríamos concluir, sintetizando todas las anteriores definiciones, que la moda sostenible es una tendencia que pretende acabar con todo lo que la moda y el consumo de esta han implicado hasta el momento. Mediante una materia prima que respeta el medioambiente, una producción con mano de obra ética y regulada, la realización de prendas duraderas, de calidad, de uso atemporal, no ligadas a una moda pasajera y con el propósito de reutilizar dichas prendas en un futuro, nace el concepto de moda sostenible.



## 2.2.HISTORIA DE LA MODA SOSTENIBLE

A nivel internacional y para entender mejor el concepto de moda sostenible, debemos buscar en sus principios, en cómo empezó esta corriente que hoy en día está tan de moda y pretende ser aún mayor con el paso del tiempo y en quién está detrás, si es que existe alguien.

Aunque empresas como Ecoalf, que nació en el año 2012, suponiendo un antes y un después en la moda y lanzando la primera colección de prendas con un alto porcentaje de materiales reciclados, que ya existían desde hace tiempo, la sociedad tuvo que esperar un trágico suceso para entender la necesidad de una moda más comprometida. El 24 de abril de 2013 en Bangladesh, un edificio repleto de talleres clandestinos de ropa textil se derrumbaba sepultando a cientos de personas y dejando abierto el debate sobre la industria y las condiciones infrahumanas en las que trabaja su clase obrera.

52 países se sumaron a la causa y, con motivo del aniversario de este funesto acontecimiento, a día de hoy apoyan el movimiento "Fashion Revolution Day", iniciado por la diseñadora Carry Somers. Pero, ¿quién es Carry Somers? Se trata de una británica licenciada en Idiomas y Estudios Europeos en la Universidad de Southampton, diseñadora de moda, emprendedora social y activista. En 1992 creó la marca de sombreros de comercio justo "Pachacuti" y en 2013, como anteriormente hemos citado, fundó la ONG "Fashion Revolution", que da vida al movimiento "Fashion Revolution Day". Pachacuti fue la primera empresa en obtener la certificación del Sistema de Gestión de Comercio Justo Sostenible de la Organización Mundial del Comercio Justo y la primera certificación internacional de un proceso de producción sostenible de comercio justo. Además, durante este año, 2021, Carry ha sido la ganadora del premio a la sostenibilidad del lujo en los premios Luxury Law Awards y un año antes, nombrada como uno de los 8 iconos inspiradores sostenibles revolucionarios de la moda.

Hoy en día, multitud de personajes del mundo de la moda, el cine o de la opinión pública, en general, abanderan esta corriente e incitan e inspiran a la sociedad. Como ejemplos: Emma Watson, Anne Hathaway, Angelina Jolie, Julia Roberts, Rosario Dawson o Natalie Portman.

Por lo que respecta a España, Gema Gómez creó en septiembre de 2011 la Plataforma de Moda Sostenible Slow Fashion Spain, que pasó a llamarse después Slow Fashion Next para dar formación a profesionales del sector textil en temas de sostenibilidad, negocio, y economía circular aplicada a la moda, y para dar visibilidad a las marcas que siguen criterios sociales y medio ambientales. Desde su creación, Slow Fashion Next organiza anualmente en el Museo del Traje el evento «Jornada de Moda Sostenible».

### 2.3.LA MODA SOSTENIBLE EN LA ACTUALIDAD

A fecha 2017, la moda sostenible representaba, según un estudio de Pinker Moda realizado en 2019, el 25% de la facturación de la industria textil en nuestro país, es decir, 4.500 millones de euros. Para esta fecha, ya 42 empresas de las 100 más importantes a nivel mundial, exponían al público la procedencia de sus prendas y sus proveedores.

Para poder realizar un estudio sobre una rama de una industria, antes tenemos que observar la evolución de esta a lo largo del tiempo. A continuación, podemos distinguir que la industria de la moda ha sufrido un varapalo reduciendo en un 22,32% su facturación comparando el 2006 con el 2018.

**Gráfico 1:** Evolución de la facturación del comercio textil en España (En millones de euros):



Fuente: Pinker Moda (2019).

Centrándonos ahora en la moda sostenible, con datos del pasado año 2020 y teniendo en cuenta que para entonces ya era algo natural que en todo el mundo se hablase del coronavirus, las cifras de los consumidores españoles de ropa sostenible no eran muy halagüeñas.

Aunque la mayoría de los consumidores entiende y considera normal que una prenda sostenible lleve consigo entre un 20% y un 30% de precio añadido, no se consigue que estos dejen atrás las tendencias consumistas que han llevado hasta ahora.

Sin olvidar que el propósito de este trabajo es focalizarnos en las empresas y no tanto en el cliente, aportaremos una serie de datos respecto al mercado actual de la moda sostenible con el fin de comprender, de forma más global, el actual enfoque de las empresas que analizaremos más adelante.

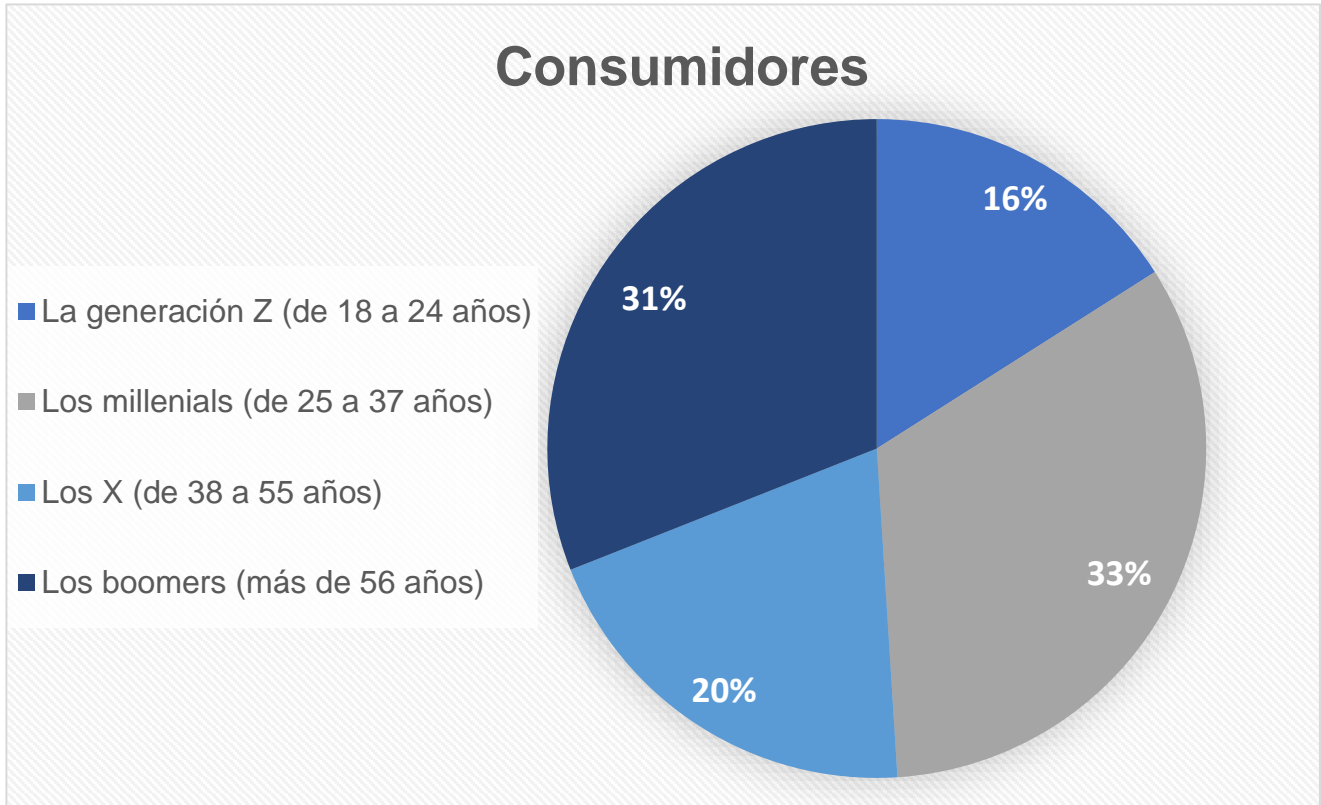
- Alrededor del 66% de los consumidores de todo el mundo pagarían más si los productos o servicios fueran de empresas comprometidas con el medio ambiente.
- Un 57% de los consumidores estarían dispuestos a perder calidad y eficacia del producto si este es más responsable.
- Entre 2011 y 2015 se redujo en un 6% el nivel de confusión de los consumidores con relación a los mensajes de responsabilidad social.
- En 2018 se aumentó en 12 millones, respecto al año anterior, el número de mujeres que compraron artículos de segunda mano, llegando a un total de 56 millones. Lo que supone que el 64% de las mujeres mayores de edad lo hicieron. Esto se ve relacionado con la concienciación de los clientes respecto a una moda sostenible y un consumo circular de la ropa.

Analizando estos datos, podríamos predecir que la moda sostenible ocupa un gran lugar dentro del retail, ya que la mayoría de los consumidores acepta el pagar más, el perder calidad y se redujo el nivel de confusión respecto a este tema, pero, aunque la intención está, más adelante veremos que no se traduce en una acción proporcionalmente acorde.

Ahora comprendamos quiénes son los principales consumidores de esta moda para poder entender el por qué y cómo se mueve este mercado.

- Consumidores de moda sostenible por franjas de edad:

**Gráfico 2:** Consumidores de moda sostenible por edad.

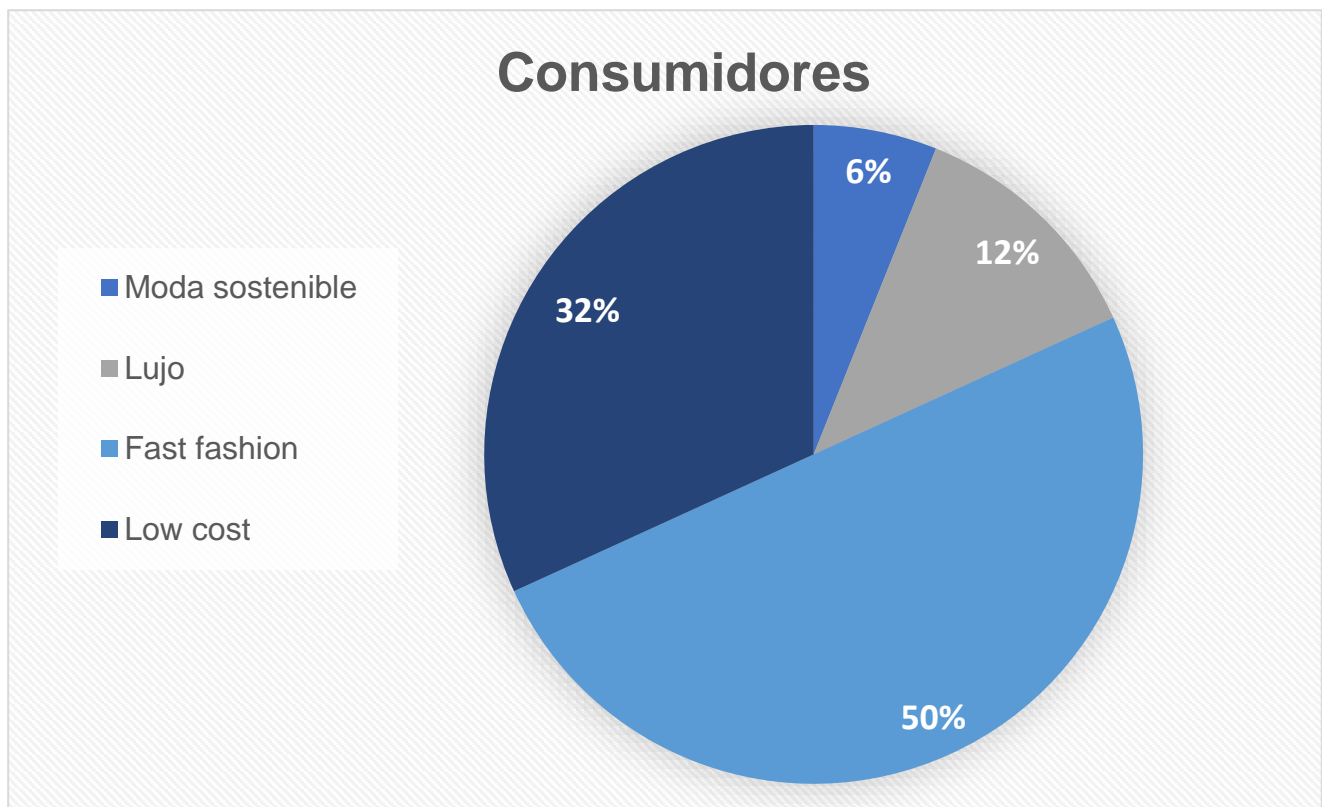


*Fuente: Elaboración propia con datos de Esterxicota.com (2018)*

Sabemos cuáles son los porcentajes de edad dentro de la moda sostenible, pero ¿sobre qué porcentaje del cómputo total del consumo de moda se encuentra la sostenible?

Es decir, sin importar la edad, ¿qué trozo de esa tarta tan rentable, como es la industria del retail, se lleva el slow fashion?

**Gráfico 3:** Consumidores de moda por segmentos.



*Fuente: Elaboración propia con datos de Modaes.es (2020).*

Como vemos gracias al anterior gráfico, solo un 6% de los españoles consumidores de moda la prefiere sostenible. Claramente el mayor porcentaje se lo lleva el fast fashion, seguido por el low cost.

Aunque la población cada vez está más concienciada e informada, las tendencias arraigadas, lo llamativo del fast fashion, lo adictivo de las compras compulsivas y, como no, la economía, hacen que sea muy difícil que la moda sostenible se convierta en la predilección por excelencia de los consumidores en un corto plazo.

## 2.4. TRAZABILIDAD DEL ESTUDIO

Hasta ahora, hemos llegado a una definición amplia del término "moda sostenible" recogiendo sus tres pilares principales: minimizar el impacto medioambiental, garantizar los derechos laborales y establecer una economía circular, hemos visto cómo se originó un movimiento surgido por la necesidad de una revolución en la moda del mundo y hemos

comparado unas cifras en las que, aunque la facturación del comercio textil en este país ha disminuido en los últimos 20 años, el porcentaje de la moda sostenible sobre esta ha alcanzado un 25%.

Aun así, queda mucho por hacer, ya que solo un 6% de los consumidores adquiere moda sostenible y es soportada, casi en su totalidad, por los Millennials y los Boomers. Es decir, aunque la moda sostenible supone un 25% de la facturación, solo un 6% de los clientes están realmente concienciados y consumen preferentemente este tipo de moda, por lo que deducimos que esa diferencia de facturación se trata de consumidores que compran este tipo de prendas ecológicas, pero siguen consumiendo fast fashion, por lo que no están concienciados al 100% y rechazan la idea de consumir únicamente moda sostenible.

Para entender mejor todos estos datos, haremos un análisis DAFO de la propia “moda sostenible” como tal, es decir, de la corriente del slow-fashion dentro de la industria del retail, para más tarde, analizar con este método una por una las empresas de nuestra muestra. De esta forma comprenderemos mejor las dificultades a las que se enfrenta la slow fashion, porqué solo un 6% es consumidor fiel de ella y porqué, como veremos más adelante, no se trata de una simple moda pasajera, sino de una clara necesidad que está revolucionando la industria de la moda.

**Tabla 2:** DAFO moda sostenible.

	INTERNOS	EXTERNOS
NEGATIVOS	Debilidades	Amenazas
	Mano de obra costosa. Materia prima costosa. Lenta adaptación a las tendencias. Producciones pequeñas con elaboración larga en el tiempo.	Influencia del “fast-fashion”. Fuerte competencia de empresas ligadas a la economía de escala. Crisis económica debido a una pandemia mundial. Público objetivo limitado por su renta.
POSITIVOS	Fortalezas	Oportunidades
	Mayor calidad del producto. Satisfacción del cliente al realizar la compra. La tendencia del tejido natural. Mejora la calidad laboral. Evita el consumo excesivo de recursos.	Preocupación por el medio ambiente. Subvenciones. Tendencia actual hacia su consumo. Público joven potencial cliente en un futuro. Importancia de las redes sociales.

Fuente: *Elaboración propia.*

Con esto, podríamos llegar a la conclusión de que el 25% de facturación de la moda ya es sostenible gracias a la “satisfacción del cliente al realizar la compra”, a la mejora de “la calidad del producto”, a la actual “preocupación por el medioambiente”, de la gran “tendencia hacia su consumo” ... pero siendo un largo proceso el conseguir que el consumidor únicamente adquiera este tipo de productos y deje de ser atraído por la “influencia del fast fashion”, o le acompleje “la crisis económica” y su “renta”, haciendo que no pueda habituarse a esta clase de compra.

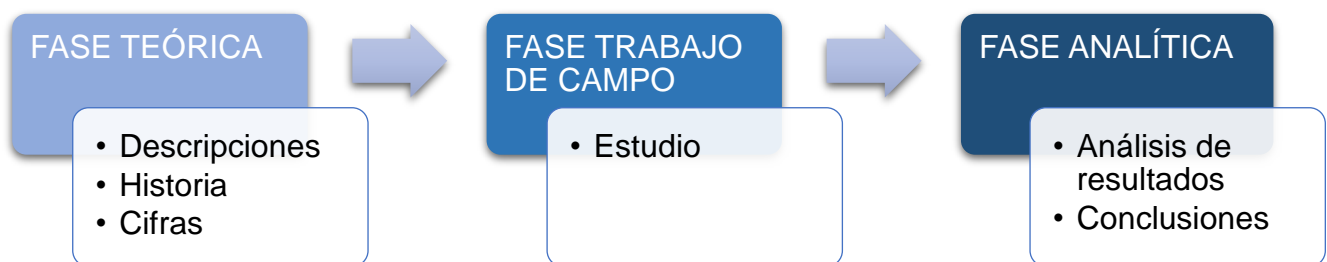
Llegado a este punto, y viendo lo que encontramos sobre la moda sostenible hasta ahora, nos surge la necesidad de investigar más. Nos surgen dudas sobre cuáles son las empresas punteras en moda sostenible en nuestro país y si las grandes del retail están adaptándose a esta nueva tendencia y estos nuevos cambios. Si es así, ¿cómo lo están haciendo? ¿Cómo están sorteando a nivel de estrategia empresarial las pequeñas marcas sostenibles las dificultades de competir contra marcas de alto prestigio y altos niveles de facturación?

¿Cómo compensan la fama que les precede las empresas grandes que han explotado durante décadas tanto a trabajadores como al medioambiente? ¿De qué manera estipulan sus precios todas ellas? ¿Hasta qué punto utilizan algo que está “de moda” para lucrarse y sacar más rentabilidad? ¿Es este un buen momento para la creación de empresas dedicadas a la moda sostenible? Y otras muchas cuestiones que se nos plantean.

Con todo lo que hemos comentado hasta ahora, necesitamos, mediante un análisis práctico, investigar sobre las principales empresas en el sector, el porqué de las cifras comentadas anteriormente y cuáles son sus estrategias empresariales en materia de la moda sostenible con el fin de desentrañar el futuro de esta temática a nivel mundial. Con una muestra extensa del sector intentaremos conseguir hacernos una idea clara sobre cómo rentabilizan económicamente una corriente tan importante como necesaria en estos momentos sin olvidar poner el foco en la ética de una producción justa en todos sus aspectos.

Por ello, utilizaremos el estudio de casos. Esta herramienta es una de las más recurrentes en la metodología de investigación cualitativa, ya que multitud de estudios muestran la importancia de esta para la administración y dirección de empresas.

**Gráfico 4:** Procedimiento metodológico de un estudio de casos.



*Fuente: Elaboración propia con datos de estudio de Edgar Castro Monge (2010).*

Guiándonos por este procedimiento: ya hemos realizado la fase teórica, describiendo la moda sostenible, haciéndonos una idea de su historia y dando datos de ella, a continuación, realizaremos el estudio de nuestra muestra y, finalmente, llegaremos a unas conclusiones gracias a un análisis de lo conseguido con el estudio.



### **3. ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE LA MODA SOSTENIBLE**

#### **3.1. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS**

En este análisis utilizaremos el método de análisis de casos con el fin de comparar unas empresas con otras, cotejando: misión, visión y valores, análisis DAFO y comparativa de precios.

- **MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.**

Gracias a la definición de misión, visión y valores de una empresa conseguimos responder a tres preguntas clave para la misma:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Quiénes queremos ser?
- ¿Qué valores poseemos para poder conseguirlo?

Con estos tres conceptos, conocemos el ADN o identidad corporativa de la compañía, lo que le da coherencia, autenticidad y originalidad como marca. Esto es importante para conocer la estrategia que sigue cada empresa y si tienen en cuenta o no la sostenibilidad de sus prendas.

- **ANÁLISIS DAFO.**

El análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) es un resumen del análisis interno y externo. Su objetivo es distinguir y diferenciar los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la organización, así como las amenazas y oportunidades que la empresa puede encontrar en su entorno, cada una de ellas representadas en cada área de la matriz. De esta manera conoceremos mejor la estrategia empresarial que sigue cada empresa, sabiendo si utilizan o no la moda sostenible como una fortaleza o si, por el contrario, se trata de una debilidad, ya que no están teniendo en cuenta una corriente que importa cada vez más a la sociedad.

- **MUESTRA COMPARATIVA DE PRECIOS.**

Con esto conseguiremos comparar unas marcas entre sí mediante un producto muy sencillo: una camiseta de manga corta, de algodón, básica y en color negro. Buscaremos en sus páginas web la camiseta y compararemos el porcentaje de sostenibilidad y el precio.

Con el fin de una comprensión amplia de la estrategia empresarial que sigue cada compañía, necesitamos tener en cuenta el umbral de precios que presenta cada una. Gracias a ello, sabremos si la estrategia que sigue la empresa es una diferenciación de precios, un menor margen, buscando una mayor rotación o si el precio no es una parte importante en su estrategia, ya que únicamente buscan que la ropa que venden sea 100% sostenible.

Llegando a este punto y habiendo realizado estos tres análisis en todas las empresas, sabremos de una forma crítica las estrategias empresariales que siguen y el porqué de ello.

### **3.2. MUESTRA**

En este punto hemos seleccionado un total de 3 empresas con una gran presencia en el sector y las cuales podríamos decir que son de las más importantes en la moda de España, y del mundo. Las empresas son: Zara, H&M y Primark.

Y otras 3 cuya presencia no es tan importante, pero que su dedicación empresarial va dirigida 100% a la moda sostenible. Las empresas son: Ecoology, Ecoalf y Blue Banana.

Creemos que con esta muestra podemos reflejar una imagen lo suficientemente fiel como para hacernos una idea completa de cómo se encuentra el mercado y poder hacer una comparación certera.

### 3.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS:

#### 3.3.1. Estrategia empresarial: macroempresas del retail

##### MISIÓN, VISIÓN Y VALORES:

**Tabla 3:** misión, visión y valores macroempresas del retail.

Empresa	Misión	Visión	Valores
Zara (2020)	“Mantener el liderazgo en el sector textil, adelantarse a la moda y crear diseños nuevos mediante una estrategia de integración vertical. Ofrecer productos a un precio acorde con la calidad.”	“Ser líder en la confección, comercialización y distribución de prendas de vestir que puedan llegar a cualquier lugar que haya un nicho de clientes para que puedan obtener diferentes diseños y modas.”	“Orientación al resultado. Implicación. Superación. Honestidad. Trabajo en equipo.”
H&M (2020)	“Ofrecemos a todo el mundo nuestra idea comercial “Moda y calidad al mejor precio”. Y lo hacemos de manera sostenible, hoy, mañana y en el futuro.”	“Somos una empresa de moda creativa y responsable que se rige por unos valores y se centra en el cliente. En H&M, moda, diversión y acción son esenciales. El “H&M way” nos define: nuestra cultura, nuestros valores y directrices reflejan el corazón y el alma de H&M.”	“Creemos en la persona. Somos un solo equipo. Mejoras constantes. Sé directo y ten la mente abierta. Actitud emprendedora. Hazlo sencillo. Somos conscientes de los costes ...la sostenibilidad es una parte intrínseca en todo lo que hacemos.”

Primark (2020)	“Dar servicios de calidad, innovando nuevas vías de control y seguimiento, tanto estratégico como operativo.”	“Ser líderes en la venta de producto textiles de low-cost por encima de sus principales competidores.”	“Ofrecer la mejor relación calidad-precio. Mejorar continuamente nuestra gama de productos. Tratar a nuestros clientes del mismo modo que nos gustaría que nos trataran. Tener una actitud ética en nuestras relaciones laborales y comerciales. Medio ambiente, salud y seguridad. Responsabilidad social.”
-------------------	---	--	---

*Fuente: Elaboración propia a partir de las páginas web oficiales de cada marca.*

Al pararnos a leer la misión, visión y valores de estas tres empresas llegamos a ciertas conclusiones. Aunque, tanto en la misión de Zara, H&M y Primark, leemos que tratan de conseguir la mejor calidad-precio en sus productos, sí que sabemos que, la calidad por la que apuesta Zara es mucho mayor que la de Primark, dejando a H&M en una gama intermedia.

Es en su visión donde más encontraríamos una diferencia claramente marcada, por la cual a Primark le daría relativamente igual perder calidad en sus productos con el fin de liderar en precio; ropa de usar y tirar. Entendemos que esto supone una clara desventaja para la última marca mencionada, ya que la moda sostenible, como hemos analizado anteriormente, trata de buscar una calidad acorde a un uso extendido en el tiempo, antítesis de la misma.

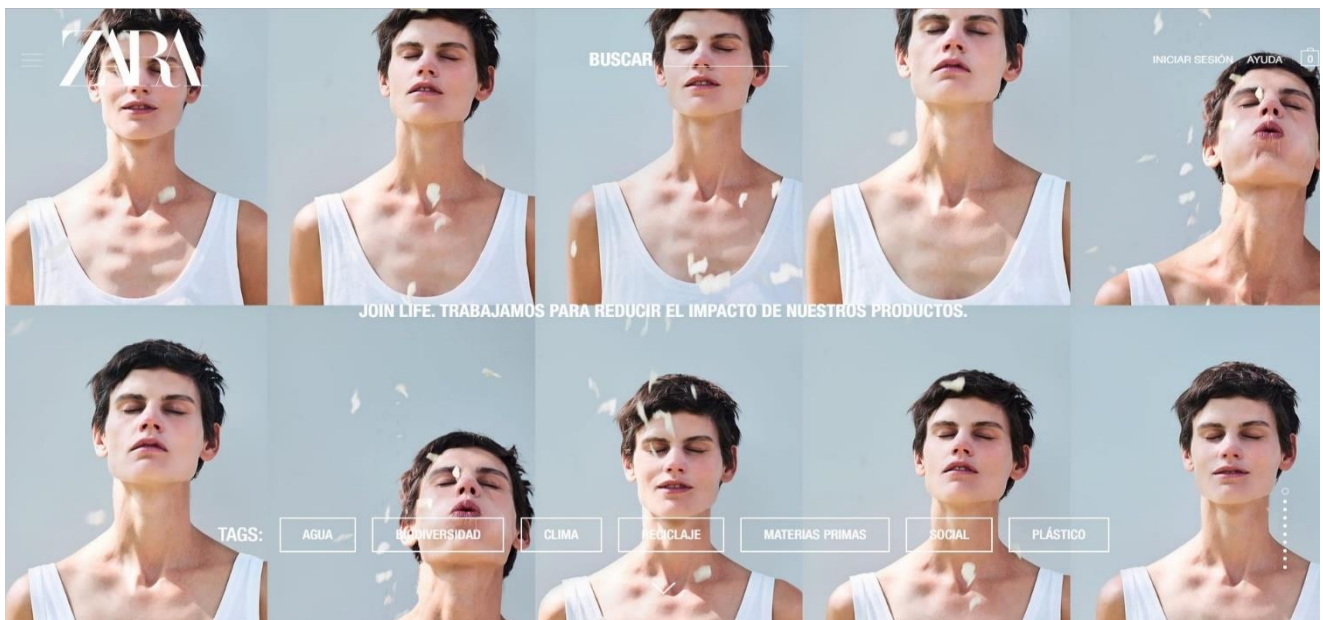
En cuanto a los valores, es aquí donde encontramos por primera vez algo relacionado con la sostenibilidad en Primark, en cambio Zara sigue sin mencionar la responsabilidad social o el medioambiente.

Para finalizar, podríamos decir que, en este apartado, solo la empresa H&M tiene en cuenta tanto en su misión, su visión y sus valores, al menos de forma formal, más adelante veremos si también en la práctica, conceptos de la moda sostenible. Habla de calidad-precio “de manera sostenible”, de moda creativa y “responsable” y de “la sostenibilidad” como parte fundamental de lo que hacen.

Si nuestro trabajo se basara únicamente en este apartado, afirmaríamos que H&M cumple con lo que sería una empresa del retail a gran escala que, no solo tiene en cuenta la moda sostenible, sino que trata de seguirla.

## ANÁLISIS DAFO:

- ZARA.



*Página web de Zara.*

En 2016 lanza la línea sostenible Zara Join Life, dentro de su proyecto Green To Wear. Una colección creada para una mujer que mira hacia un futuro sostenible y que no cree en líneas claramente marcadas entre la ropa del sexo masculino y el femenino. Los materiales que utiliza son, en su mayoría, el Tencel, una fibra de madera de bosques sostenibles.

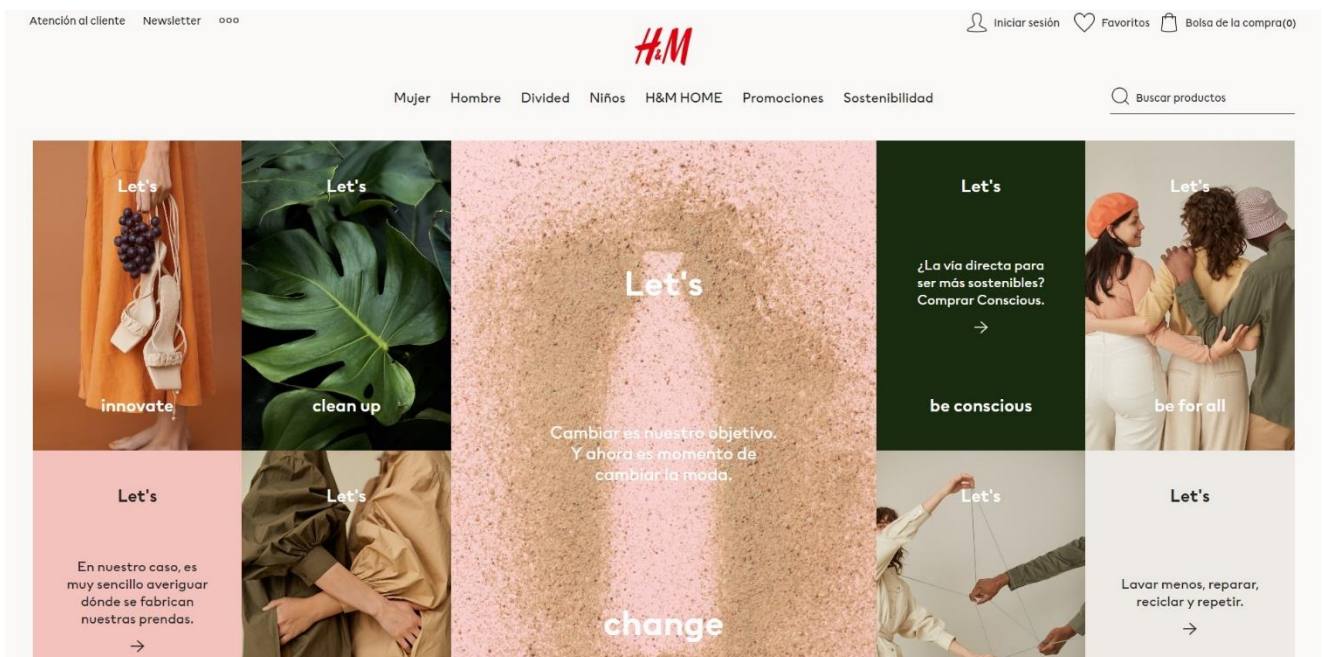
**Tabla 4:** DAFO Zara.

	INTERNOS	EXTERNOS
<b>NEGATIVOS</b>	Debilidades	Amenazas
	<p>Diseño demasiado sencillo.</p> <p>No especifica el porcentaje de material sostenible ni el método de producción.</p> <p>Se centra únicamente en reducir el impacto ambiental, en ningún momento el social.</p>	<p>Cliente habitual acostumbrado a una serie de precios que difiere del propuesto en su ropa sostenible.</p> <p>Empresas emergentes centradas en la ropa sostenible que se ajustan a la perfección al concepto completo y real de “slow-fashion”.</p> <p>GREENWASHING: Utiliza estas líneas como estrategia de marketing con el fin de presentarse más verde de lo que es realmente.</p> <p>Green Code, sello que marca directrices comerciales con los proveedores y una clara filosofía de marca, pero que no cuenta con una autenticación externa, es un código que ellos mismos han creado.</p>
<b>POSITIVOS</b>	Fortalezas	Oportunidades
	<p>Apuesta por una fusión entre líneas femeninas y masculinas.</p> <p>Línea de ropa en tonos minerales.</p> <p>Colaboración con diseñadores de alta costura.</p> <p>Lana reciclada, tencel y algodón orgánico.</p> <p>Gran red de contactos.</p>	<p>Clientes fieles y concienciados.</p> <p>Momento de gran concienciación.</p> <p>Gran influencia en el sector.</p>

Fuente: *Elaboración propia.*

Con este análisis comprobamos que Zara tiene una clara ventaja competitiva debido a su influencia en el sector y su red de contactos, lo que puede hacer que minimice las amenazas y contrarreste sus debilidades. Esta empresa cuenta con una gran cantidad de adeptos. La introducción de una moda ecológica solo hará que a los pocos clientes que no ha conseguido llegar durante estos años se unan y los clientes habituales que empiezan a tomar una conciencia social sigan consumiendo sus diseños.

- H&M



*Página web de H&M.*

Esta firma de origen sueco ha ido creando con el tiempo una serie de líneas con un propósito sostenible: Conscious, Conscious Exclusive y Close de Loop. Aunque es Conscious Exclusive la que más se acerca al concepto real de moda sostenible. Esta línea de ropa ecológica, cuyo objetivo es ayudar al medioambiente, fue creada en 2016 junto al diseñador de alta costura Balmain. Los únicos materiales que utiliza son: seda orgánica, lino y ropa reciclada.

**Tabla 5:** DAFO H&M.

	INTERNOS	EXTERNOS
<b>NEGATIVOS</b>	Debilidades	Amenazas
	<p>Solo el 20% de las fibras de ropa donada por sus clientes es realmente usada para la confección de nuevas prendas.</p> <p>Solo un 0,2% del total de los materiales usados por la compañía son reciclados.</p> <p>Su línea más “eco” no especifica el porcentaje de material sostenible ni el método de producción.</p> <p>Se centra únicamente en reducir el impacto ambiental, en ningún momento el social.</p>	<p>Cliente habitual acostumbrado a una serie de precios que difiere del propuesto en su ropa sostenible.</p> <p>Empresas emergentes centradas en la ropa sostenible que se ajustan a la perfección al concepto completo y real de “slow-fashion”.</p> <p>GREENWASHING: Utiliza estas líneas como estrategia de marketing con el fin de presentarse más verde de lo que es realmente.</p>
<b>POSITIVOS</b>	Fortalezas	Oportunidades
	<p>Utilización de ropa usada.</p> <p>Colaboración con diseñadores de alta costura.</p> <p>Utilización de materiales orgánicos.</p> <p>Prendas apoyadas en diseños históricos, lo que genera gran expectación y hace que se desmarque del resto de marcas.</p> <p>Gran red de contactos.</p>	<p>Clientes fieles y concienciados.</p> <p>Momento de gran concienciación.</p> <p>Gran influencia en el sector.</p>

*Fuente: Elaboración propia.*

El que H&M sea una de las marcas con mayor magnitud más concienciada con la tendencia del slow fashion hace que esta esté en un punto muy peligroso de mira. ¿Qué queremos decir con esto?

Cuando una marca se hace la “abanderada” de un movimiento tan en tendencia y tan comentado puede provocar dos contrapuntos: ganarse a la mayoría del público que pretende seguir este movimiento (incluyendo a esa gran masa que no dedica tiempo a contrastar la



información y se deja llevar por la publicidad) y hacer que los radicales del mismo ataquen a la marca por incumplir en cierto porcentaje, o en alguno de los mismos, los puntos clave de la moda sostenible, acabando con su reputación.

Esto último lo vemos reflejado en estudios realizados para demostrar que H&M utiliza el GREENWASHING para hacer creer que su ropa es mucho más sostenible y ecológica de lo que realmente es. (Tahira Javed, Jun Yang, Waseem Gul Gilal y Waseem Gul Gilal, publicado el 22 de enero de 2020).

- **PRIMARK.**



## PRIMARK CARES

CÓMO LO HACEMOS	PERSONAS Y PRODUCCIÓN	PLANETA	ESTABLECIENDO ALTOS ESTÁNDARES	EL CÓDIGO DE CONDUCTA DE PRIMARK
SOCIOS	FAQS	SALA DE PRENSA	RECURSOS	VIDEOS



*Página web de Primark.*

Aunque esta marca no realiza ninguna campaña, como tal, centrada en la moda sostenible, si que ha ido introduciendo productos sostenibles empezando por limpiadores faciales y corporales y alguna prenda hecha de algodón ecológico. Esto podría ser debido a que es la empresa más centrada en unos precios bajos, como vimos en su misión y visión, algo que podría impedir que fuera una marca referente en moda sostenible, algo que analizaremos a continuación.

**Tabla 6:** DAFO Primark.

	INTERNOS	EXTERNOS
NEGATIVOS	Debilidades	Amenazas
	Fama negativa respecto a la moda sostenible. Estilo de confección y venta dirigido a la rotación y margen sacado gracias al volumen de compra. Se centra únicamente en reducir el impacto ambiental, en ningún momento el social.	Cliente habitual acostumbrado a una serie de precios que difiere del propuesto en su ropa sostenible. Empresas emergentes centradas en la ropa sostenible que se ajustan a la perfección al concepto completo y real de “slow-fashion”.
POSITIVOS	Fortalezas	Oportunidades
	Gran red de contactos. Tiendas de superficies muy amplias y donde se pueden implantar nuevas colecciones sin entorpecer a las anteriores.	Clientes fieles y concienciados. Momento de gran concienciación. Gran influencia en el sector.

*Fuente: Elaboración propia.*

El problema con Primark es claro; sus amenazas son muy grandes. Es lo que pasa cuando durante toda tu vida como empresa lanzas mensajes y creas campañas en las que la calidad está sobrevalorada y lo que más tenemos que mirar como consumidores es el precio y, en ese sentido, Primark es el claro ganador.

Además, por todos es sabido que la reputación de Primark respecto a las condiciones laborales de sus empleados es muy cuestionable y muestra de ello son las noticias hechas virales de mensajes de auxilio dentro de las prendas de Primark escritas por trabajadores en países de oriente.



Imagen de los mensajes de socorro en prendas de Primark.

Como dice un refrán español: "Cría fama y échate a dormir, cría mala fama y échate a huir." ¿Qué queremos decir con esto? Que al igual que para las personas, para las empresas, una mala reputación es muy difícil de corregir o acallar. Y Primark tiene una gran labor por delante si quiere hacer de la moda sostenible su imagen de marca.

**MUESTRA COMPARATIVA DE PRECIOS:**

		
<p style="text-align: center;"><b>ZARA</b></p> <p>"Care for fiber: al menos 95% algodón orgánico."</p> <p style="text-align: center;">9,95€</p>	<p style="text-align: center;"><b>H&amp;M</b></p> <p>"Materiales de origen sostenible. Algodón orgánico. 100%"</p> <p style="text-align: center;">4,99€</p>	<p style="text-align: center;"><b>PRIMARK</b></p> <p>"Camiseta de algodón ecológico."</p> <p style="text-align: center;">7,00€</p>

Con esta comparativa podemos ver cómo, sorprendentemente, la marca que más se centra en el precio no es la que tiene un precio más asequible, la que más porcentaje orgánico incorpora en su composición es la más barata y en las tres únicamente se habla de la composición, no de su producción.

¿Por qué una marca como Primark, líder en la venta low-cost de ropa, no es capaz de igualar en precio a H&M, cuyos precios son más elevados, de forma generalizada? Simplemente se trata de una táctica empresarial de marketing. Con precios de camisetas entre los 1 y 3

euros, para que se marque una clara diferencia entre una convencional y una sostenible, los precios de estas últimas deben ser bastante mayores, es por eso por lo que una ecológica cuesta 7€.

### 3.3.2. Estrategia empresarial: empresas especializadas en moda sostenible

#### MISIÓN, VISIÓN Y VALORES:

**Tabla 7:** misión, visión y valores empresas especializadas en moda sostenible.

<b>Empresa</b>	<b>Misión</b>	<b>Visión</b>	<b>Valores</b>
Ecoalf (2020)	“Crear la primera generación de productos reciclados con la misma calidad, diseño y propiedades técnicas que los mejores no reciclados.”	“Dejar de utilizar recursos naturales del planeta de manera indiscriminada.”	“Compromiso. Coherencia. Transparencia. Integridad.”
Ecoology (2020)	“Ecoology es una reivindicación de la sencillez, la naturalidad y la elegancia de una manera responsable con acento mediterráneo. El cuidado de nuestro planeta y seguir las tendencias es ahora totalmente compatible.”	“Nuestra visión se basa en una cadena de producción que incorpora los productos naturales en los procesos de producción, centrándose en la protección del medio ambiente. Esto nos permite obtener un producto natural que satisface plenamente las necesidades de nuestros clientes.”	“Imaginamos un mundo mejor. Un mundo en el que el desarrollo humano no entra en conflicto con la estabilidad del planeta. Un mundo donde la gente siente que la naturaleza es su apoyo a la vida y un recurso inagotable. Un mundo en el que la palabra "orgánico" es redundante y donde no hay lugar para la "ecológico".”

<p>Blue Banana (2020)</p>	<p>“Somos una marca con la que te quieres ver identificado, que te hace soñar y formar parte de unos pocos que han entendido que esto va de otra cosa. Queremos inspirarte y animarte a salir ahí fuera a conocer mundo y a encontrar tu propia aventura, escapando así de la monotonía del día a día urbano. En definitiva, no tratamos de venderte ropa, te vendemos inspiración en forma de entretenimiento.”</p>	<p>“Somos la nueva aventura, y queremos cambiar el mundo cambiando el estilo de vida de las personas. La nueva aventura es esto, una nueva forma de ver y entender la vida, en el que no todo se basa en el qué hacemos, sino en el cómo lo hacemos y por qué lo hacemos.”</p>	<p>“Honestidad con lo que hacemos. Comprometidos con la aventura y con todo lo que la rodea. No hemos venido a salvar el mundo, pero sí a respetar la naturaleza y a inspirar que una nueva forma de hacer y de viajar es posible.”</p>
-----------------------------------	--	--	---

*Fuente: Elaboración propia a partir de las páginas web oficiales de cada marca.*

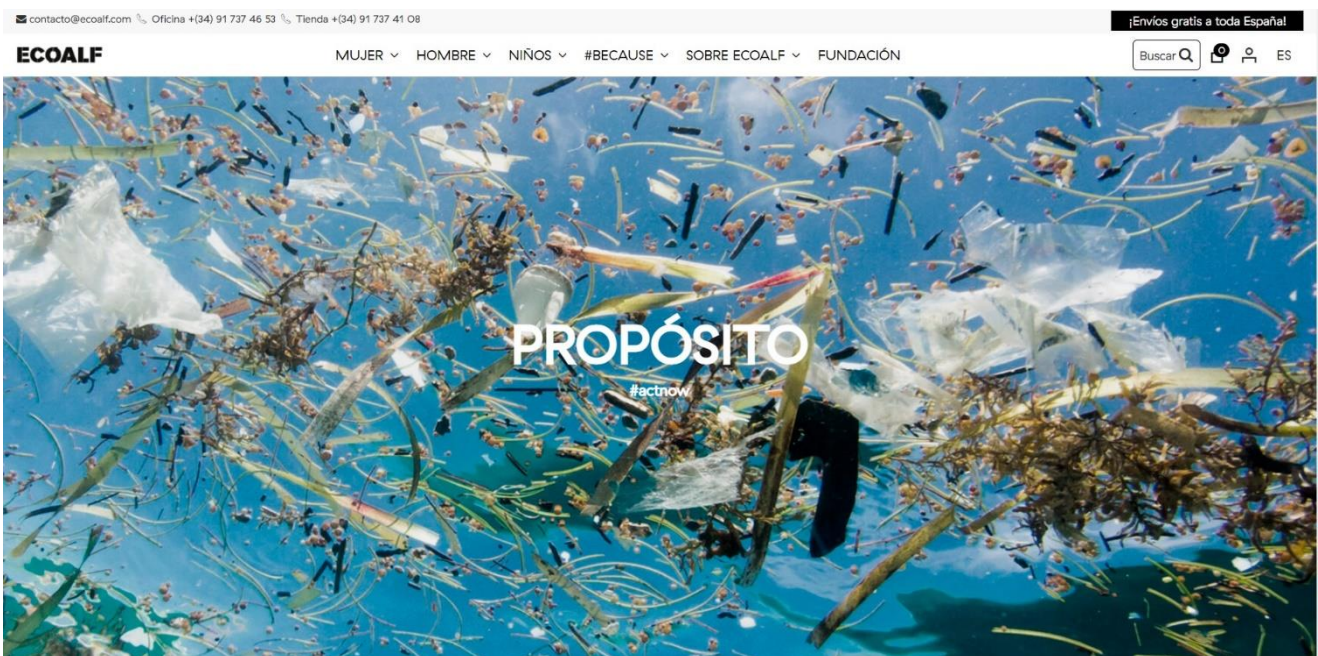
Al pararnos a leer la misión, visión y valores de estas tres empresas llegamos a ciertas conclusiones. Todas ellas, en sus tres formas, tienen en cuenta la sostenibilidad. Este dato no nos sorprende, ya que son empresas cuya razón de ser es la moda sostenible.

Donde sí que notamos una clara diferencia es en Blue Banana. Esta marca tiene en cuenta el mensaje del slow fashion, pero centrándose más en sensaciones. Habla del sentido de la aventura, de descubrir un planeta mientras cuidas de él, de inspiración, de entretenimiento, en definitiva; de un estilo de vida. Esto es muy adecuado teniendo en cuenta que su principal nicho de mercado es el público más joven. Un cliente lleno de ganas de vivir y de comerse el mundo, de explorar y descubrir cosas nuevas. De esta forma no solo atrae a un cliente “sostenible”, si no también a un conjunto de jóvenes que se identifican con su estilo y, de esta forma, se adentran en el mundo del slow fashion descubriendo una moda responsable con el medioambiente y los derechos humanos.

En cambio, las otras dos compañías se centran en un público responsable y concienciado con el medio ambiente, sin centrarse en un rango de edad o en un claro estilo de vida. Esto hace que llegues a un mayor número de gente, pero que, al no sentirse tan identificada, no lleguen a ser clientes fieles.

## ANÁLISIS DAFO:

- ECOALF.



*Página web de Ecoalf.*

Empresa con propósito 100% sostenible en sus productos y con participación en proyectos ecológicos. Su fundación en 2009 nace, según la propia marca, como “respuesta al uso excesivo de los recursos naturales del mundo y la cantidad de residuos producidos por los países industrializados».

**Tabla 8:** DAFO Ecoalf.

	INTERNOS	EXTERNOS
NEGATIVOS	Debilidades	Amenazas
	<p>Precios elevados para un público que busca lo económico.</p> <p>Proyectos de reciclaje solo posibles en colaboración con otras empresas debido a su alto coste.</p> <p>Tamaño reducido para estar dentro del retail.</p>	<p>Momento de auge en la creación de empresas de moda sostenible.</p> <p>Grandes empresas del retail con mayor poder abren líneas de ropa sostenible.</p> <p>Marca no muy conocida a nivel mundial.</p>
POSITIVOS	Fortalezas	Oportunidades
	<p>Responsabilidad social.</p> <p>Proyectos de recogida de residuos plásticos, redes de pesca y neumáticos de los fondos marinos.</p> <p>Marketing e idea de marca muy potente con un logo claro e impactante: “Because there is no planet B”</p> <p>Fuerte inversión en I+D+i con la creación de un departamento exclusivamente medioambiental.</p> <p>Empresa de referencia en la sostenibilidad e innovación.</p>	<p>Momento de gran concienciación en el cliente respecto al medioambiente, la compra responsable y el movimiento slow-fashion.</p> <p>Colaboraciones con influencers.</p> <p>Alianzas con empresas como 7-Eleven con el fin de reciclar los posos del café y el algodón.</p> <p>Subvenciones públicas.</p> <p>Competencia menos comprometida con el medioambiente.</p>

*Fuente: Elaboración propia.*

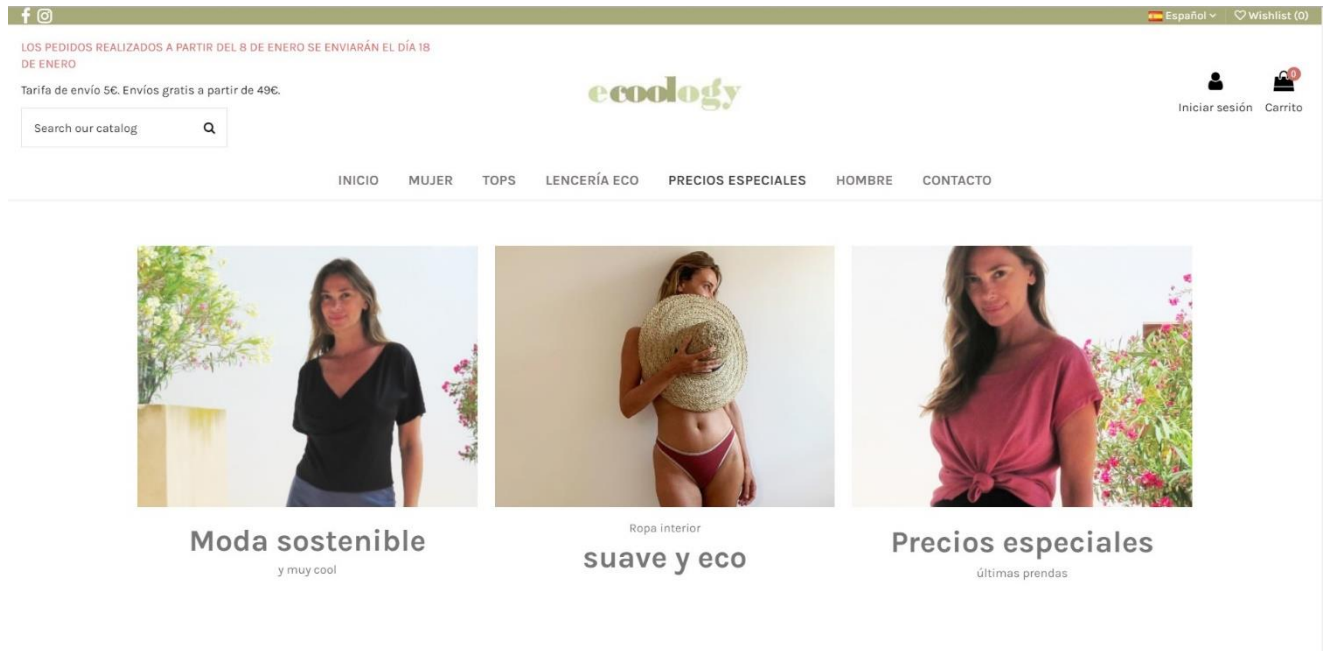
Gracias a este DAFO concluimos que una de las mayores fortalezas de Ecoalf y algo que la distingue del resto de sus competidores son sus proyectos de recogida de residuos. Esto es algo distintivo ya que, se trata de una de las pocas empresas de reducido tamaño en el mundo de la moda que lidera proyectos ecológicos.

Aunque hemos dicho que se trata de una fortaleza, esto podría convertirse en una debilidad a largo plazo si no se mide con cuidado. Este tipo de proyectos requiere de una alta inversión



económica y es, a corto y medio plazo, improbable que una empresa como Ecoalf sea capaz de llevarlo a cabo sin ningún tipo de colaboración, por lo que hace que esta sea de gran importancia para la marca y su reputación.

- ECOOLOGY.



*Página web de Ecoology.*

Tienda de ropa online y de distribución por tiendas con su misma filosofía, cuenta con ropa ecológica, sostenible, fabricada con tejidos naturales y reciclados en pequeños talleres de Barcelona. Presenta colecciones limitadas y exclusivas.



**Tabla 9:** DAFO Ecoology.

	INTERNOS	EXTERNOS
<b>NEGATIVOS</b>	Debilidades	Amenazas
	<p>Diseños sencillos y poco atractivos para el cliente.</p> <p>Misma línea de ropa en toda la colección, poca versatilidad.</p> <p>Página web demasiado sobria y fotografías de baja calidad y poco profesionales.</p> <p>Precios elevados para un público que busca lo económico.</p>	<p>Momento de auge en la creación de empresas de moda sostenible.</p> <p>Grandes empresas del retail con mayor poder abren líneas de ropa sostenible.</p> <p>Clientes acostumbrados a líneas más modernas de ropa.</p>
<b>POSITIVOS</b>	Fortalezas	Oportunidades
	<p>Ropa con certificado GOTS*</p> <p>Materiales: algodón orgánico, tela de bambú, lino, lana orgánica, tencel, algodón reciclado, tejido de leche y tela reciclada.</p> <p>Tienda online también presente en tiendas que tengan una filosofía sostenible.</p> <p>Sus prendas son creadas artesanalmente en pequeños talleres de Barcelona.</p> <p>Precio económico para un target medio-alto.</p>	<p>Momento de gran concienciación en el cliente respecto al medioambiente, la compra responsable y el movimiento slow-fashion.</p> <p>Bonificaciones fiscales para empresas pequeñas.</p> <p>Actualmente la línea de ropa señorial que representa la marca es demandada por el cliente que tiene los medios para adquirirlo.</p>

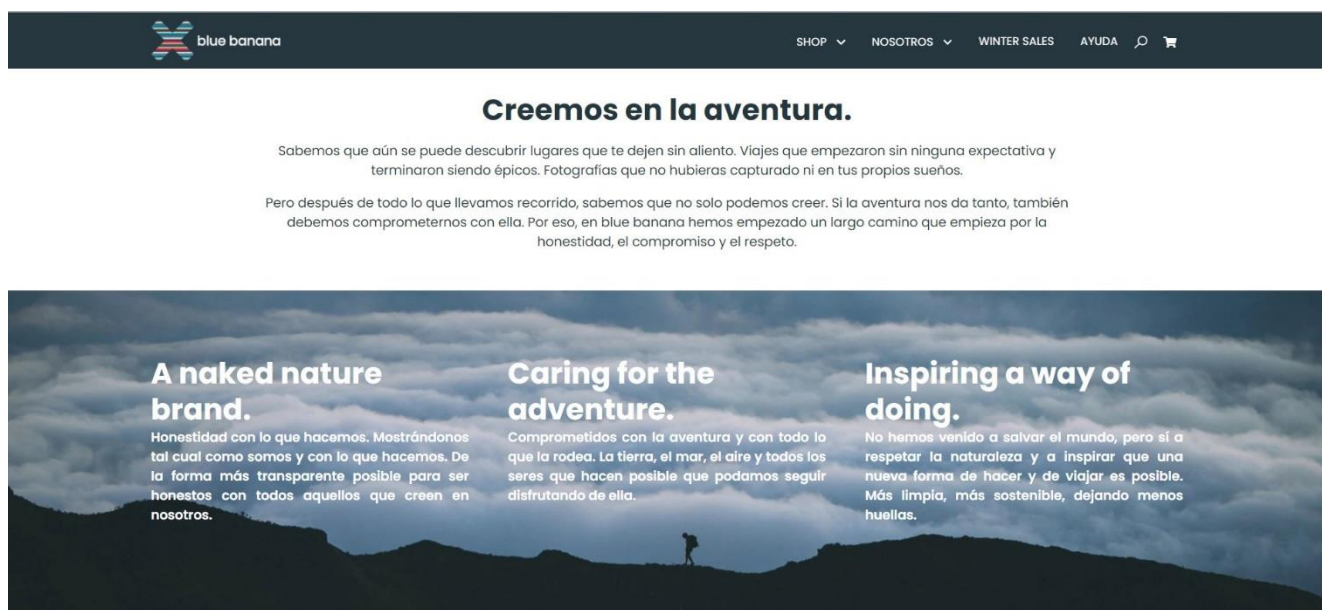
Fuente: *Elaboración propia.*

“\*GOTS: normativa reconocida de manera internacional, que aboga por un procesamiento textil que no perjudique el medio ambiente y que tenga también conciencia social. La certificación GOTS no solo se centra en una producción sostenible, sino que también estipula reglas y directrices estrictas para todas las empresas a lo largo de la totalidad de la cadena de valor. Un cliente tiene la seguridad de que una tela con la etiqueta GOTS se ha producido con responsabilidad social y ecológica”

En cuanto a Ecoology, las dimensiones disminuyen. Tanto en número de clientes, como en producción y esto se ve reflejado en la interface de la pagina web. Esto último juega en su contra como una debilidad en su análisis DAFO, al igual que sus diseños en la ropa. Aun así, es algo muy común en las empresas de menor dimensión el no hacer grandes inversiones en su imagen, y más teniendo en cuenta que se trata de una tienda que crea sus propios diseños y produce tal ropa de manera ecológica.

El elemento más destacable sobre Ecoology, es que es de las pocas empresas que, no solo recurre a la materia prima para declarar que su ropa es sostenible, sino que también explica cómo y dónde se fabrica su ropa (en pequeños talleres de Barcelona). Gracias a esto se diferencia del resto de la competencia, sin elevar extremadamente por ello su precio.

- BLUE BANANA.



*Página web de Blue Banana.*

Esta empresa, de reciente creación, apenas 5 años, por dos jóvenes de 20 años, ya ha conseguido llegar a una facturación anual de un millón y medio de euros. Creciendo desde las 200 sudaderas vendidas en el primer año a las más de 60.000 en el 2020.

Su idea es clara; vístete para descubrir el planeta cuidando de él.

**Tabla 10:** DAFO Blue Banana.

	INTERNOS	EXTERNOS
<b>NEGATIVOS</b>	Debilidades	Amenazas
	Precios elevados para un público que busca lo económico. Tamaño reducido para estar dentro del retail.	Momento de auge en la creación de empresas de moda sostenible. Grandes empresas del retail con mayor poder abren líneas de ropa sostenible. Marca no muy conocida a nivel mundial. Público objetivo con poco nivel adquisitivo.
<b>POSITIVOS</b>	Fortalezas	Oportunidades
	Marca online con poca inversión en inmuebles. Empresa de reciente creación y esencia fresca. Gran crecimiento en poco tiempo. Fuerte imagen de marca con un logo claro e impactante: X.	Momento de gran concienciación en el cliente respecto al medioambiente, la compra responsable y el movimiento slow-fashion. Subvenciones públicas. Competencia menos comprometida con el medioambiente. Importante seguimiento a través de las redes y la gente más joven.

*Fuente: Elaboración propia.*

Como ultimo análisis tenemos Blue Banana. Su mayor fortaleza es su crecimiento exponencial en tan solo 5 años. Esto nos quiere decir que, no solo utilizan la moda sostenible para formar parte de un movimiento ecológico y que cuida de los derechos de los trabajadores, si no que han conseguido hacer de ello un negocio próspero que genera beneficios y más puestos de trabajo.

Su mayor fuerte es la impecable utilización de las redes sociales, por las que han conseguido hacerse un hueco entre las prendas más utilizadas y deseadas por los llamados Millenials. Su mayor amenaza; que su público objetivo tiene unos medios escasos y van a tener que cuidar mucho los precios impuestos.

## MUESTRA COMPARATIVA DE PRECIOS:

		
<b>ECOALF</b>  "Hecha con algodón reciclado y algodón de fuentes responsables, ayuda así a reducir los residuos y conservar los recursos del Planeta."  39,91€	<b>ECOOLOGY</b>  "El proceso de producción de esta prenda es respetuosos con el entorno y se ha minimizado al máximo la emisión de carbono. Tejido de bambú y algodón orgánico, su tacto es muy suave y agradable. Esta camiseta tiene el sello Fair Wear."  25,00€	<b>BLUE BANANA</b>  "100% algodón ecológico. Fabricado en Portugal."  29,00€

Con esta comparación lo que encontramos es que los precios, en los tres casos, son mucho más elevados que los tres de las grandes empresas del retail.

Entre ellos son bastante parecidos, aunque sí que notamos una clara diferencia entre Ecoalf y el resto. Esto podríamos achacarlo a que esta marca se ha popularizado enormemente en los últimos años, llegando a promocionarse como una de las marcas que llevan los famosos en los programas de televisión. Gracias a una de las mayores campañas de marketing dentro de la moda sostenible, Ecoalf consigue, estampando en todas sus producciones un eslogan propio y con gran fuerza: "because there is no planet B", captar la atención del consumidor y la conciencia social.

Por su parte, Blue Banana se dirige a un público más joven y atrevido, que quiere vestirse protegiendo el planeta para poder descubrirlo. Sin quedarse atrás, utilizando una gran X como símbolo de marca, atrapa todas las miradas.

Por último, con el menor de los precios, Ecoology se centra en la sostenibilidad dejando a un lado la publicidad y una potente idea de marca, como sus competidores.

Está de moda ser sostenible y, es por todos sabido, que, en la sociedad en la que vivimos, en la que las redes forman parte de nuestras vidas, eres lo que enseñas que eres. Teniendo en cuenta esta premisa, entendemos por qué las marcas que más muestran que son sostenibles son las que más éxito tienen, incluso llegando a utilizar la palabra “ecológico” de alguna forma en su nombre. Igual que todas las firmas de lujo graban en sus prendas de forma totalmente visible para el resto su logo, la sostenibilidad también.

### **3.3.3. Comparación de estrategias empresariales.**

Llegado a este punto del trabajo, debemos realizar tres comparaciones: entre las grandes empresas del retail, entre las empresas especializadas en moda sostenible y entre estos dos grupos entre sí.

- ZARA vs H&M vs PRIMARK.

Gracias al análisis de su misión, visión y valores vimos cómo la única compañía que tenía en cuenta la sostenibilidad de sus productos en estas definiciones era H&M, la mayor perjudicada era Primark, ya que tenía una misión difícil de congeniar con los valores de la moda sostenible y es ser el líder de la moda low cost renunciando, si es preciso, a la calidad y Zara se quedaba en una posición intermedia en la que intentaba no perder clientela comprometida con el consumo responsable de moda.

Mediante el análisis DAFO descubrimos que la mayoría sufren una gran amenaza: el greenwashing. Como comentamos, se trata de algo externo y negativo, pero con una clara responsabilidad interna. El greenwashing se trata de una visión de la sociedad en la que la compañía intenta hacer un lavado de imagen, haciendo creer que sus productos son más sostenibles de lo que realmente son. Esto nos descubre dos cosas; que las grandes compañías están interesadas en “subirse al carro” de la moda sostenible y que quieren hacerlo sin renunciar a las ventajas de la utilización de unos productos agresivos con el medioambiente y una mano de obra prácticamente esclavizada.

- ECOALF vs ECOOLOGY vs BLUE BANANA.

Analizando su misión, visión y valores observamos que son muy parecidas entre ellas, ya que las tres comparten los mismos valores en su negocio, aunque dirigidos a diferentes públicos mediante diferentes estilos y diseños.

Es en los análisis DAFO donde vislumbramos sus claras diferencias. Mientras Ecoalf coopera en proyectos de recogida de residuos con el fin de elaborar sus diseños, Ecoology se centra en la elaboración ética del producto en pequeños talleres de Barcelona y Blue Banana consigue llamar la atención de los más jóvenes y concienciarlos.

Las tres empresas son de relativa pequeña dimensión y tienen que hacer frente a todas las amenazas que esto conlleva dentro de una industria tan explotada y agresiva, pero todas están sabiendo buscar las oportunidades y potenciar sus fortalezas.

- GRANDES EMPRESAS vs EMPRESAS ESPECIALIZADAS.

En este apartado podríamos destacar multitud de discrepancias, empezando por la clarísima diferencia en las dimensiones de las empresas. El mayor contraste se encuentra en nuestro tema de análisis; la sostenibilidad. El primer grupo, las grandes empresas, buscan la sostenibilidad llevadas por una corriente que ellas mismas han provocado abusando durante años del planeta y de los trabajadores. El segundo, las empresas especializadas, no solo no han ocasionado la necesidad, sino que son la solución a un problema. Esto es a la par enigmático, ya que podríamos ejemplificarlo como si una multinacional de comida rápida como McDonald hiciera una campaña contra la mala alimentación que sufren muchas personas causada por la ingesta de su propia comida, intentando competir a su vez con restaurantes de comida healthy cuyo interés es ayudar a aquella gente que ha mermado su salud por comer la comida del McDonald. ¿Podríamos pensar que se trata de una posición hipócrita? Si es así, ¿diríamos lo mismo de las grandes empresas del retail?

Por último, con los DAFOs comprobamos que: mientras que las debilidades de las grandes empresas son el no tener un porcentaje del 100% en su material ecológico, o simplemente centrarse en la materia prima de su ropa y no en la sostenibilidad de la producción, las especializadas tratan de luchar contra su reducido tamaño, la falta de inversión en publicidad y marketing y la necesidad de poner precios relativamente elevados.

A colación de esto último, notamos que las grandes empresas centran su estrategia empresarial en utilizar una materia prima ecológica, olvidando el factor social de la moda sostenible. Sabemos que este punto es el que más elevaría el coste en la producción de una prenda y es por eso que, empresas centradas en la sostenibilidad, tanto del material como la producción, muestran unos precios mucho más elevados y sí que especifican de donde procede la mano de obra que utilizan en sus procesos.

En cuanto a sus amenazas, Ecoalf, Ecoology y Blue Banana coinciden en luchar contra el auge en la creación de empresas focalizadas en la moda sostenible, creciendo su competencia directa y abrirse un camino entre las multinacionales más conocidas, afincadas en un sector con mucha trayectoria. En contraposición, Zara, Primark y H&M lidian con un cliente habituado a unos precios más reducidos en sus producciones y una fama que hace que la sociedad les tache de hacer Greenwashing, no siendo consecuentes con la publicidad que arrojan de eco friendly.

Las fortalezas de las empresas especializadas radican en pequeñas inversiones y en fuertes ideas de marca acompañadas por logotipos impactantes, en cambio las grandes empresas, tratan con una gran red de contactos consolidada durante décadas, presencia en prácticamente todos los países del mundo, gran poder de inversión y fuertes campañas de publicidad y marketing.

En lo único en lo que vemos ápices de similitud es en las oportunidades. En ellas observamos la creciente concienciación en la sociedad de la necesidad de consumir una moda sostenible, siendo esto lo más importante. Sin la existencia de un cliente concienciado y decidido a comprar una moda sostenible, las empresas especializadas no existirían y las grandes seguirían potenciando un consumo rápido y excesivo de la ropa exprimiendo así al planeta y a sus trabajadores.

## 4. CONCLUSIONES

La moda sostenible es una necesidad claramente provocada por una industria del retail centrada en su propio beneficio, en su propio futuro. Las dos principales consecuencias de este hecho son por un lado una alta contaminación en el planeta y por otro lado una baja calidad laboral para aquellos que forman parte de la producción en países como India, China, Bangladesh o Vietnam.

Sin embargo, gracias a empresas como Ecoalf, Ecoology y Blue Banana, los consumidores tenemos una opción para comprar ropa fabricada con materia prima ecológica y sostenible y producida por trabajadores con unas condiciones laborales dignas. Compañías como las mencionadas han conseguido que la sociedad se conciencie aun más con la necesidad del slow fashion y empujen a empresas como Zara, H&M y Primark a introducir entre sus confecciones líneas sostenibles.

A lo largo de este trabajo hemos analizado las seis sociedades citadas, extrayendo como conclusión final una realidad en la que, a pesar de encontrar un precio más elevado en las compañías especializadas frente a otras grandes industrias del retail, las primeras son la única opción para adquirir moda 100% sostenible.

Finalmente, creo necesario destacar los beneficios que puede suponer para todos que empresas como Zara, con un alto nivel de producción, muestren interés por la sostenibilidad en el proceso de producción. A pesar de reafirmarme en esta idea, considero poco probable que a corto-medio plazo las soluciones que puedan ponerse en marcha sean suficientes y puedan reparar el daño causado, tanto medioambiental como socialmente, durante toda la historia del sector. Además, el hecho de que se centre únicamente en la materia y no en el proceso de producción, para que este sea ético laboralmente, podría suponer una gran amenaza en el futuro. Reducirían el problema medioambiental, pero seguirían utilizando explotación laboral en países de oriente, haciendo que el concepto completo de moda sostenible, que hemos analizado al principio de este trabajo, no se implemente en su totalidad.

Con el fin de que el concepto de moda sostenible siga creciendo y sea una tendencia exitosa en esta industria, creo que las grandes empresas deberían, como acabamos de destacar, recurrir a mano de obra sostenible, desacelerar sus nuevas creaciones de ropa, alargando en el tiempo sus creaciones por temporada, y utilizar sus grandes alianzas y sus potentes



campañas para concienciar a la sociedad de esta clara necesidad. De esta forma podrían acuñar el termino real de moda sostenible atajando a la vez su problema de Greenwashing.

Por otro lado, empresas como las que hemos analizado dedicadas exclusivamente a la sostenibilidad deberían seguir por esa línea estratégica sin incluir otro tipo de prendas menos sostenibles en su marca y utilizar aun más el poder de las redes sociales, e incluso la televisión, para llegar a otro tipo de público objetivo que sea poseedor de una mayor renta.

De todos modos, me gustaría cerrar este análisis con un punto de vista positivo, proclamando el valor de la moda sostenible y la esperanza de dejar atrás este termino hasta el punto en el que la moda “no sostenible” sea la excepción que confirma la regla, de una industria cuyos cimientos estén basados en empresas y consumidores que aboguen por una compraventa responsable.

## BIBLIOGRAFÍA

Blue Banana. *Tabla de misión, visión y valores para Blue Banana*. [Consultado el 11 de enero de 2020]. Disponible en: <https://www.bluebananabrand.com/pages/nosotros>

Ciencias ambientales. *Moda sostenible en la actualidad*. [Consultado el 29 de enero de 2020]. Disponible en: <https://www.cienciasambientales.com/es/noticias-ambientales/25-facturacion-industria-textil-sostenible-state-of-fashion-2018-16678>

Diario financiero. *Historia de Blue Banana*. [Consultado el 10 de febrero de 2021]. Disponible en: <https://diariofinanciero.com/blue-banana-factura-un-millon-y-medio-de-euros-tres-anos-despues-de-su-lanzamiento/>

Ecoalf. *Tabla de misión, visión y valores para Ecoalf*. [Consultado el 11 de enero de 2020]. Disponible en: <https://ecoalf.com/es/p/purpose--88>

Ecoology. *Tabla de misión, visión y valores para Ecoology*. [Consultado el 11 de enero de 2020]. Disponible en: <https://ecoology.es/es/content/4-acerca-de-ecoology>

ELLE (Revista ELLE). *Definición de moda sostenible ELLE*. [Consultado el 26 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://www.elle.com/es/moda/noticias/a22784287/moda-sostenible/>

Ester Xicota. *Segmento de mercado*. [Consultado el 22 de enero de 2020]. Disponible en: <https://www.esterxicota.com/estadisticas-moda-sostenible/>

GREEN FOREST WEAR. *Definición de moda sostenible según Green Forest Wear*. [Consultado el 26 de noviembre de 2020]. Disponible en: [https://greenforestwear.com/que-es-la-moda-sostenible/#Definicion\\_de\\_moda\\_sostenible\\_Todo\\_son\\_beneficios](https://greenforestwear.com/que-es-la-moda-sostenible/#Definicion_de_moda_sostenible_Todo_son_beneficios)

H&M. *Tabla de misión, visión y valores para H&M*. [Consultado el 8 de enero de 2020]. Disponible en: [https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/es/hm-way/HM%20Way\\_es.pdf](https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/es/hm-way/HM%20Way_es.pdf)

La Huella Digital. *Origen de la moda sostenible*. [Consultado el 2 de diciembre de 2020]. Disponible en: <http://www.lahuelladigital.com/la-sostenibilidad-esta-de-moda/#:~:text=El%20origen%20de%20la%20moda,ecol%C3%B3gica%2C%20saludable%20y%20socialmente%20responsable.>

Marcos de la Vega. *Tabla de misión, visión y valores para Zara*. [Consultado el 8 de enero de 2020]. Disponible en: <https://marcosdelavega.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/>

Moda es. *La moda sostenible en la actualidad*. [Consultado el 30 de enero de 2020]. Disponible en <https://www.modaes.es/back-stage/solo-un-65-y-61-euros-por-compra-los-datos-de-la-sostenibilidad-en-espana.html>

Mujer de Hoy. *Origen de la moda sostenible*. [Consultado el 2 de diciembre de 2020]. Disponible en: <https://www.mujerhoy.com/vivir/protagonistas/201903/14/carry-somers-disenadora-britanica-ong-fashion-revolution-rev-20190314073458.html>

OXFAM Intermón. *Definición de moda sostenible OXFAM Intermón*. [Consultado el 2 de diciembre de 2020]. Disponible en: [https://blog.oxfamintermon.org/moda-sostenible-otra-forma-de-entender-el-negocio-textil/?gclid=Ci0KCQiAk53-BRD0ARIsAJuNh puk6IUJ\\_wwu2ZVc2LOS1EvsABkBw6wP-YcTMo4nj-5w6YkLwqvxD8aAuWFEALw\\_wcB#Moda\\_sostenible\\_caracteristicas\\_y\\_principios](https://blog.oxfamintermon.org/moda-sostenible-otra-forma-de-entender-el-negocio-textil/?gclid=Ci0KCQiAk53-BRD0ARIsAJuNh puk6IUJ_wwu2ZVc2LOS1EvsABkBw6wP-YcTMo4nj-5w6YkLwqvxD8aAuWFEALw_wcB#Moda_sostenible_caracteristicas_y_principios)

Revista nacional de administración por Edgar Castro Monge. *Estudio de casos*. [Consultado el 22 de febrero de 2020]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3693387>

RTVE (Radios y Televisión Española). *Definición de moda sostenible RTVE*. [Consultado el 26 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://www.rtve.es/television/20200427/ropa-moda-prendas-primavera-verano-tendencia-temporada/2011109.shtml>

Tahira Javed, Jun Yang, Waseem Gul Gilal y Waseem Gul Gilal. *Estudio sobre el GREENWASHIN de H&M*. [Consultado el 22 de enero de 2020]. Disponible en: [https://www.researchgate.net/profile/Tahira\\_Javed2/publication/344348730\\_The\\_sustainability\\_claims'\\_impact\\_on\\_the\\_consumer's\\_green\\_perception\\_and\\_behavioral\\_intention\\_A\\_case\\_study\\_of\\_HM/links/5f6ae8ff92851c14bc8e3ea5/The-sustainability-claims-impact-on-the-consumers-green-perception-and-behavioral-intention-A-case-study-of-H-M.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tahira_Javed2/publication/344348730_The_sustainability_claims'_impact_on_the_consumer's_green_perception_and_behavioral_intention_A_case_study_of_HM/links/5f6ae8ff92851c14bc8e3ea5/The-sustainability-claims-impact-on-the-consumers-green-perception-and-behavioral-intention-A-case-study-of-H-M.pdf)

Telas.es. *Definición de GOTS*. [Consultado el 22 de enero de 2020]. Disponible en: <https://www.telas.es/certificado-gots.html#:~:text=La%20certificaci%C3%B3n%20GOTS%20es%20una,que%20tenga%20tambi%C3%A9n%20conciencia%20social.&text=Un%20cliente%20tiene%20la%20seguridad,con%20responsabilidad%20social%20y%20ecol%C3%B3gica>