

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ



Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Orihuela
Grado en Administración y Dirección de Empresas

**Análisis estratégico de la industria de la “Moda Sostenible”:
El caso de Inditex, Ecoalf y H&M “**

Curso Académico: 2019-2020.

Autora: Silvia Pérez Serna.

Tutora: Beatriz Picazo Rodríguez.

Índice de contenidos.

1. Introducción.
2. Metodología.
3. Justificación y Resumen.
4. Objetivos:
 - 4.1. Objetivo principal.
 - 4.2. 1º Objetivo.
 - 4.3. 2º Objetivo.
 - 4.4. 3º Objetivo.
5. Marco Teórico.
 - 5.1. Historia Mundial de la Moda.
 - 5.1.1. Principales marcas de Moda.
 - 5.2. Historia de la Moda Española.
 - 5.3. Fenómeno “Moda sostenible”.
6. Marco Legal.
 - 6.1. ¿Es necesario que la moda sea sostenible?
 - 6.1.1. Razones Económicas.
 - 6.1.2. Razones Morales.
7. Situación de la Industria “Moda Sostenible”.
 - 7.1. Análisis DAFO.
 - 7.2. Matriz Abell-Campo de Actividad.
 - 7.3. Ventaja Competitiva.
 - 7.4. Aplicación del Reloj Estratégico.
 - 7.5. Direcciones de Desarrollo de la Industria “Moda Sostenible”.
 - Penetración de Mercado.
 - Desarrollo de Producto.
 - Desarrollo de Mercado.
 - Diversificación.
 - 7.5.1. Matriz de Ansoff – Inditex.
 - 7.5.2. Matriz de Ansoff - H&M.
 - 7.5.3. Matriz de Ansoff – Ecoalf.
8. Conclusiones.
9. Aprendizaje y Valoración.
10. Referencias Bibliográficas.
 - 10.1. Bibliografía.
 - 10.2. Webgrafía.

1. Introducción.

2019, Vivimos en la era de las prisas, la impaciencia, del “fastfood”¹ y también de la “fastfashion”². Todo es un comprar, usar y tirar. Smartpones que duran hasta que sale un modelo superior o con mejores prestaciones, ordenadores, coches y la moda también se ha unido a esta “moda” de lo desechable.

Por otro lado, cada día y de manera más frecuente escuchamos términos como “eco-fashion”³, “slow-fashion”, “desarrollo sostenible” (González, 2013), que se define como aquel desarrollo que es capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y capacidades de las futuras generaciones. ¿Qué nos querrán decir estos conceptos y cómo están afectando a nuestra vida diaria? ¿Estará cambiando el modelo de consumo comprar-usar-tirar por el modelo de una economía circular? Según Fresneda(Sostenibilidad para todos, 2014) el modelo de economía circular se presenta como un sistema de aprovechamiento de recursos donde prima la reducción, la reutilización y el reciclaje de los elementos.

En este trabajo de fin de grado vamos a estudiar el fenómeno “eco” (Bembibre, 2012) que está en pleno auge, centrándonos en el sector de la moda y para ello identificamos varias empresas que se dedican a alcanzar este objetivo. Por otra parte, también estudiaremos las estrategias de desarrollo corporativo o estrategias de crecimiento que han llevado dichas empresas para dar el gran salto y pasar a fabricar sus productos con materias primas recicladas. Una vez planteada toda esta información se plantean varias preguntas:

- ¿Será este uno de los principales cambios en el sector textil?
- ¿Qué empresas se dedican a alcanzar el objetivo y como lo hacen?
- ¿Estará cambiando el pensamiento de la población objetivo con lo que ocurre en la actualidad? ¿Tendrán consciencia de ello? ¿Los consumidores saben de la existencia de productos realizados con materias primas recicladas?
- ¿Que está haciendo España o la normativa reguladora sobre este fenómeno para ayudar a las empresas en su crecimiento o desarrollo estratégico?

¹ “FastFood”: Estilo de alimentación donde el alimento se prepara y se sirve para consumir rápidamente en establecimientos especializados o a pie de calle. (EDUCALINGO. FastFood).

² “FastFashion”: Término que se utiliza para denominar determinadas colecciones de ropa, que están basadas en recientes tendencias presentadas en las fashionweeksmás importantes del mundo, pero a precios más económicos. (Infobae, 2019).

³ “Eco Fashion” y “SlowFashion”: También llamada moda sostenible. Es la antítesis de lo conocido como “fastfashion” o también denominada moda industrializada. Es un movimiento concienciado con el medio ambiente que trata una filosofía de consumo de ropa responsable, realizada con materias primas recicladas. (Deartee-slowfashion, 2019).

Para dar solución a todas las preguntas propuestas con anterioridad, hemos planteado un objetivo principal que trate de identificar y analizar varias empresas que tienen como estrategia de desarrollo el realizar productos con materias primas recicladas y para seguir contestando a las cuestiones planteamos una serie de objetivos específicos que estudian más detalladamente las respuestas.

De la misma manera, mediante una comparación de empresas podemos ver como se centran en perseguir los mismos objetivos, pero obtienen distintos niveles de facturación, ya sea por el nivel de implicación, por las acciones llevadas a cabo etc.

En dicha comparación podemos ver los siguientes ejemplos: en primer lugar, la empresa líder en este sector, la famosa multinacional Inditex, encabezada por su mayor marca “Zara” junto con otra empresa española que ha tenido muchísimo éxito en los últimos años debido a sus acciones emprendidas, llamada Ecoalf. Y, por último, con un menor nivel de facturación, encontramos la empresa denominada H&M.

Hablando de la facturación de las empresas de este sector, también hemos encontrado algunas empresas que todavía no se han unido al reto de lo sostenible, y si lo han hecho, han realizado muy pocos esfuerzos en ser transparentes y dar a conocer sus técnicas, vías y prendas realizadas. Las hemos separado en dos grupos según su nivel de participación, proporcionándoles un nivel de puntaje para diferenciarlas.

En primer lugar, con una puntuación media-baja, podemos encontrar las siguientes marcas: Polo Ralph Lauren, Gucci, Victoria'sSecret, Hugo Boss, ASOS, Burberry, Abercrombie&Fitch, Topshop, URBN, New Look, J Crew, Coach, Lululemon, Next y Arcadia Group. Estas marcas no han escogido de manera completa una estrategia de desarrollo sostenible para todos los productos de sus colecciones, es decir, solo han dado unas pinceladas sobre la sostenibilidad en algunas de sus colecciones.

En segundo lugar, con una puntuación baja podemos encontrar las siguientes empresas: Forever 21, Prada, Michael Kors y en última posición encontramos la marca Chanel, el único logo que tras todo el prestigio que tiene sigue sin plantearse participar en la sostenibilidad y unirse a esta nueva era del siglo en el que vivimos.

2. Metodología.

Para el desarrollo de este trabajo hemos utilizado las herramientas ofrecidas por los autores Guerras y Navas, como base documental. Hemos escogido su manual “La dirección estratégica de la empresa” 2015, pero de la misma manera también hemos empleado fuentes secundarias tanto internas como externas. En el caso de las internas hemos obtenido información de las páginas web de las empresas analizadas y en el caso de las fuentes externas hemos obtenido información de artículos, documentos e informes relacionados con la temática escogida. En cualquier caso, siempre se han utilizado fuentes secundarias documentales.

La estructura del trabajo consiste en un primer lugar, en el estudio de los hechos más importantes de la moda a nivel mundial. Este estudio se realiza de manera general para después hacer hincapié en temas más específicos, como son: el estudio de la moda en España y una vez introducidos en esta industria, centrarnos en el fenómeno actual “La moda sostenible” y explicar en qué consiste este fenómeno.

Tras comentar como se encuentra la industria de la moda a nivel mundial y nacional, también podemos observar la evolución de las mismas a través de unas líneas de vida, que reflejan toda la trayectoria que han llevado. A la misma vez identificaremos las principales empresas de moda y de ellas escogeremos tres para poder hacer un análisis mucho más preciso.

Una vez explicados todos estos datos, comentaremos los beneficios que posee la industria de la moda sostenible mediante dos tipos de razones: por un lado, razones económicas y por otro lado razones morales. De la misma manera desarrollamos los inconvenientes que provocan al planeta las empresas que aún no se dedican a ello.

Después de esto y gracias al manual de Guerras y Navas (2015) procedemos a explicar las herramientas estratégicas utilizadas.

Determinamos la situación actual de la industria mediante un análisis DAFO, describimos el campo de actividad de la industria mediante la matriz tridimensional de Abell (1980) – Campo de Actividad: Guerras y Navas (2015: 343).y delimitamos cual es la ventaja competitiva, Guerras y Navas (2015: 253). que representa la industria. Mediante la herramienta del Reloj estratégico Guerras & Navas (2015: 282-283). señalamos cual es la estrategia que presenta la industria de la moda sostenible.

Para acabar con este análisis estratégico utilizaremos la matriz de Ansoff Direcciones de Desarrollo de Guerras & Navas (2015: 349-350).y las direcciones del desarrollo para averiguar qué estrategias de expansión llevan a cabo cada una de las empresas escogidas.

3. Justificación y Resumen.

El sector de la moda ha experimentado un crecimiento en las últimas décadas, de ahí el interés sobre la realización de este trabajo de investigación. Este crecimiento desmesurado ha dado lugar al fenómeno conocido como “fastfashion” o moda rápida. Con el fin de minimizar tanto los impactos sociales como los impactos medio ambientales, surge un modelo alternativo que es el objetivo de estudio de este trabajo. Este modelo se hace llamar “slowfashion” o moda sostenible.

Para poder explicar este fenómeno que está cada día más en auge hemos procedido a la realización de los siguientes apartados.

En primer lugar, planteamos unos objetivos para encaminar el trabajo y tener una meta que conseguir. Una vez planteados dichos objetivos analizamos la industria de la moda de manera general, haciendo algo más de hincapié en la evolución de la moda en España y centrándonos concretamente en la rama de la moda sostenible.

Una vez obtenidos estos puntos clave, explicaremos en qué consiste o de qué trata a moda sostenible. Es difícil obtener una definición exacta de este concepto, pero según Goyeneche (2009) la moda sostenible trata sobre la creación de prendas de moda y complementos atemporales realizados a base de materiales reciclados o de desecho, manteniendo su calidad y el precio de la misma manera que las prendas realizadas de forma convencional, pero con la ventaja de que producirlas supone ventajas para el planeta donde vivimos.

Más tarde se ha realizado un análisis sobre la evolución de la producción y venta de moda sostenible de tres marcas diferentes: **Inditex, H&M y Ecoalf**.

En primer lugar, empezamos comentando la evolución de producción y venta de moda sostenible de la famosa multinacional Inditex. Esta gran empresa fundada por Amancio Ortega lanzó la colección JoinLife, que identificaba sus prendas más sostenibles y cuya fabricación tiene un impacto ambiental muy bajo. Empezó a incluirla en el año 2015, pero no comercializó estas prendas en todas sus firmas hasta el año 2016, año en el que produjo y puso en venta 42,3 millones de artículos etiquetados bajo la colección JoinLife, lo que representa más de un 5% de toda la colección de su marca.

En segundo lugar, en el año 2016 la famosa cadena de moda H&M, presenta su nueva colección llamada “Concius Exclusive”, esta colección va unida al logo de “Transparencia y Sostenibilidad sin perder de vista el diseño”. Tras esta colección H&M consiguió lanzar 39 millones de artículos bajo este logo, lo que

representa un 4,9% de toda su colección, en la actualidad esta cifra ha aumentado dos puntos porcentuales (González Rueda, 2016).

En tercer y último lugar, exponemos el caso de Ecoalf, marca dedicada a la producción de manera exclusiva de prendas realizadas mediante materiales reciclados. Se lanzó al mercado en el año 2009 y la evolución de sus ventas ha ido creciendo de manera brutal debido a la expansión de su mercado de forma internacional.

En la siguiente tabla citamos algunas características importantes de dichas empresas y las nombradas con anterioridad:

	FUNDADOR Y FECHA	HITO MAS IMPORTANTE	PRECIO (ROPA REICLADA)	SISTEMA DE VENTA
INDITEX	El fundador del grupo es Amancio Ortega, pero el actual presidente es Pablo Isla. La empresa fue creada el 12 de junio de 1985.	-2015/2016 Lanzamiento de la colección JoinLife . -42,3 millones de artículos bajo este logo. -5% de toda su colección.	El precio es el factor de posicionamiento del producto y varía en función del país dónde este situada la tienda.	Parte del éxito de esta compañía tiene que ver con su particular sistema de venta. Las colecciones se trabajan con 8 meses de antelación.
ECOALF	La empresa se funda en el año 2009 por Javier Goyeneche.	Evolución de ventas en continuo crecimiento debido a la expansión de su mercado de forma internacional.	Los productos de esta empresa tienen un precio más alto en comparación con las otras dos empresas analizadas. Esto se debe a que la marca fabrica prendas atemporales y que no pasan de moda.	Detrás de la venta de cada de cada prenda existen muchos meses de intenso trabajo para poder presentar a tiempo las colecciones con los objetivos planteados por la empresa.
H&M	La empresa se funda en el año 1968.	-En el año 2016 lanza la colección llamada "Concius Exclusive" unida al logo de "Transparencia y Sostenibilidad sin perder de vista el diseño".	Los precios de la ropa reciclada de esta empresa se sitúan en medio de las dos empresas mencionadas con anterioridad. Es decir, presenta unos precios más altos que Inditex pero más bajos que Ecoalf.	Detrás de la venta de cada prenda reciclada existen 10 meses de duro trabajo como: la recogida de ropa usada y el reciclaje de la misma.

Tabla 1, fuente: Elaboración Propia (2019).

4. Objetivos.

OBJETIVO PRINCIPAL: “Identificar el sector de la moda “eco” y las empresas que lideran estrategias de crecimiento y desarrollo centradas en la moda sostenible”

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1º Comprobar los ciclos de vida de los productos y los resultados de la empresa líder del sector: INDITEX.

2º Concienciar con los resultados del trabajo, sobre el concepto de “Moda Sostenible”

3º Comparar los resultados con una marca que no se dedique a realizar Moda Sostenible.

4.1. Objetivo Principal.

“Identificar el sector de la moda “eco” y las empresas que lideran estrategias de crecimiento y desarrollo centradas en la moda sostenible”.

Atendiendo a este objetivo, pasamos a continuación a la identificación de aquellas empresas más relevantes dentro de la industria de la moda, y concretamente que están desarrollando estrategias de crecimiento y desarrollo basadas en la sostenibilidad.

Han sido seleccionadas Inditex, Ecoalf y H&M principalmente por dos motivos: su consolidación en el mundo de la moda a nivel internacional, y porque han sido unas de las pioneras en asentar estrategias de crecimiento y desarrollo basadas en la moda sostenible.

Veremos una a una, con una descripción de la actividad, así como la “línea de vida” de su trayectoria en el mercado.

Además, explicaremos los diferentes planes estratégicos que han ido llevando a cabo.

INDITEX:

Inditex, es el claro ejemplo de crecimiento de una pequeña empresa que se ha convertido en una de las mayores compañías de distribución de moda del mundo.

En la actualidad, dentro de la empresa Inditex están comprendidas las siguientes marcas: Berskha, MassimoDutti, Oysho, Pull and Bear, Stradivarius, Uterqüe, Zara y por ultimo Zara Home.

La compañía fundada por Amancio Ortega en 1975, fue creada como una empresa holding para Zara y sus plantas de fabricación. Después de muchos años de trabajo y esfuerzo Amancio Ortega lanzo su primera colección "Joinlife" en noviembre del año 2015, esta colección comprendía sus prendas más sostenibles y cuya fabricación tiene menos impacto ambiental.

En 2015, Ortega empezó con la inclusión de esta colección en Zara ya que era la marca que más beneficios le proporcionaba y la que mayores ventas tenía a tanto a nivel nacional como internacional, aunque esta colección no llegó a todas sus firmas hasta el año 2016, año en el que Inditex puso a la venta 42,3 millones de artículos bajo la etiqueta de "JoinLife", lo que representa más de un 5% de toda la colección de su marca.

Al director y emprendedor de esta marca no le basta con incluir su colección sostenible solamente en Zara. Por eso se ha propuesto que todas sus marcas tengan una muestra de su apuesta por el estilo "eco". De hecho, durante julio del 2016 Inditex registro "Joinlife" para todas sus marcas mencionadas con anterioridad.

La filosofía de Inditex con el "Joinlife" (únete a la vida) forma parte de un proyecto global, con el que se intenta que las prendas tengan más de una vida útil, reutilizando los tejidos o colaborando con asociaciones sin ánimo de lucro como Caritas, Cruz Roja, CEPF y Oxfam, donde separan y clasifican cada una de las prendas para darle el destino más adecuado. Estas organizaciones son encargadas de donar las prendas de ropa que los clientes depositan en contenedores ubicados en las tiendas físicas y dan una segunda oportunidad a los artículos, bien siendo utilizados por otra persona sin recursos o convirtiéndolos en una prenda nueva reciclada.

Se tratan de nuevos tejidos que vuelven a Inditex de forma indirecta, cerrando así el ciclo de vida del producto. Inditex centra todos sus esfuerzos en una estrategia de crecimiento, enfocada totalmente hacia una economía circular.

Por otro lado, etiquetamos con el lema "JoinLife" prendas de ropa que se utilizan mediante procesos y materias primas más sostenibles a la misma vez

que reciclables. Para que los clientes puedan identificar dichas prendas con facilidad tienen una etiqueta diferente a las colecciones más convencionales. Desde que se lanzó esta campaña hasta la actualidad el etiquetado de prendas con el logo de “JoinLife” o “We are thechange” que en el caso de Oysho ha ido aumentando notablemente. Para que un producto sea etiquetado bajo estas características debe cumplir los siguientes tres requisitos:

-Productos fabricados en proveedores que han conseguido una calificación A o B en la auditoría social.

-Todas las fábricas de procesos por los que hayan pasado los componentes principales del producto (lavanderías, instalaciones de estampación, etc.) tienen que haber tenido una clasificación de A o B.

-Los atributos ambientales: estos productos son fabricados con materias primas o tecnologías de fabricación que le confieren al producto características de excelencia ambiental.

De los atributos ambientales existen tres tipos:

-CareforFiber: en este atributo se encuentran prendas de ropa o complementos fabricados con materias primas sostenibles como son el caso del algodón orgánico o ecológico, el tencel y las fibras más sostenibles.

-CareforWater: de la misma manera este atributo incluye productos realizados mediante una tecnología específica capaz de reducir el consumo de agua a la hora de producir estos artículos.

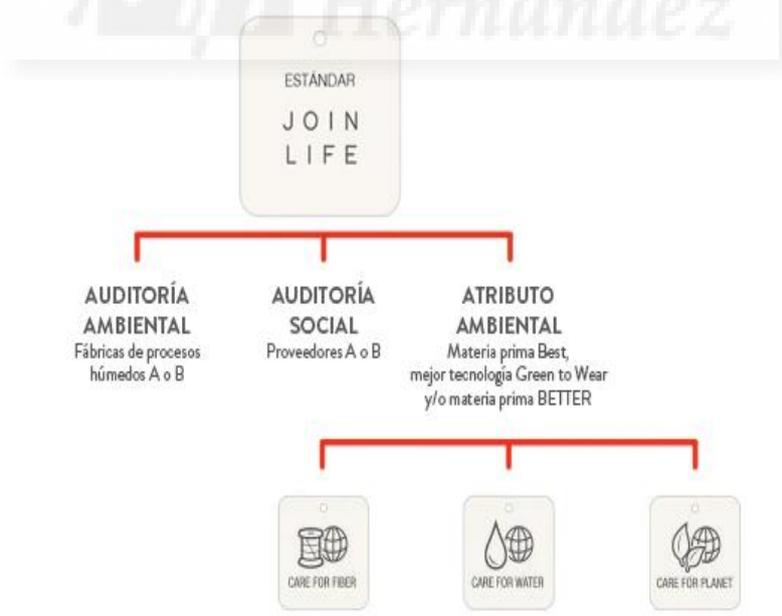


Imagen Número 2: Fuente: “WaterAction Plan 2017”

-CareforPlanet:en este último atributo se incorporan productos en los cuales su proceso de fabricación ha consumido energía de fuentes renovables.

Una vez hecha una pequeña introducción sobre Inditex vamos a comentar sus hitos más importantes. Para llevar un mejor orden y no dejar olvidado ningún hecho significativo hemos realizado una **línea de vida** que nos muestra los inicios de la multinacional, el desarrollo de la misma y sus objetivos más actuales.

LÍNEA DE VIDA INDITEX:



Numero de imagen 3; Fuente: elaboración propia, 2019.

Una vez realizada la línea del tiempo de esta empresa, vamos a proceder a comentar cada uno de sus hitos más importantes dividiendo los hechos en seis grandes bloques acompañando a los diferentes planes estratégicos:

El primer bloque de tiempo comprende desde 1963, hasta 1972:

Desde el año 1963 hasta 1972 el negocio da comienzo en la ciudad española de A Coruña, "Confecciones GOA" que fue uno de los iniciales nombres, empieza su andadura en el sector de la moda en un modesto taller, en el que se cosían batas y vestidos de señora para su posterior distribución. Después de 10 años de actividad (1972) la plantilla de esta empresa se componía por 500 trabajadores.

En 1975 Amancio Ortega abre su primera tienda bajo la insignia de "Zara" en la misma ciudad española donde inicio su actividad.

Un año después los clientes contemplan el objetivo y la filosofía de “Zara” el presidente de esta gran marca tenía muy claro el modelo de negocio y se lo hacía ver a los clientes, de tal manera que este prototipo de empresa sitúa al cliente en el centro de decisiones, lo acerca a sus preferencias y gustos y le ofrece moda a precios asequibles.

En 1977 se implanta la sede de la empresa en Arteixo (España) y se constituyen dos fábricas, GOA y Samlor en la localidad de A Coruña donde se encuentra la sede más grande de la actualidad.

El segundo bloque de tiempo corresponde desde el año 1983 hasta el año 1992:

En 1983 Zara se expande a nivel nacional, son nueve tiendas las que abren sus puertas en zonas comerciales muy prestigiosas de las ciudades más importantes de toda España.

En el año 1984 surge la apertura del primer centro logístico. Con el objetivo de una mejor distribución, se utilizan 10000 metros cuadrados para la generación de unas instalaciones con las mejores tecnologías de estos años.

En el año 1985 se funda Inditex como empresa holding del grupo, todas las marcas se agrupan bajo este símbolo. Siendo ya una gran marca crean unas bases de distribución para atender todas las peticiones y exigencias de los clientes y provocando un crecimiento muy rápido de la empresa.

En el año 1988 se inicia el desarrollo internacional, uno de los momentos más importantes para la empresa. Zara abre su primera tienda en Oporto (Portugal) y un año después (1989) se desplaza hacia Estados Unidos abriendo una tienda en New York, ubicada en la gran ciudad de Manhattan.

En el año 1991 las insignias de “Pull and Bear” y “MassimoDutti” se incorporan a la empresa de Inditex.

El tercer bloque de tiempo transcurre entre los años 1993 y 2002. Suceden los siguientes hechos:

En el año 1995 después de iniciar su salto internacional a EE. UU, Francia, Grecia y varios países más, la empresa empieza a operar en Malta. Zara llega a la capital del país, La Veleta. En este mismo año la compañía lanza su línea más “casual” para las mujeres: TRAFALUC.

En el año 1998 la empresa lanza una nueva marca llamada Bershka. Esta nueva marca nace como un concepto innovador para gente joven. Después de este lanzamiento se abren tiendas por primera vez en Argentina, Emiratos Árabes, Japón, etc. Un año después se vuelve a incorporar otra marca llamada Stradivarius de la misma línea que la anterior, pero con prendas más arregladas y de mejor calidad. Esta es la quinta incorporación a la empresa y está dirigida a la mujer joven y dinámica

Dos años después (2000) se construyen nuevas oficinas en Arteixo con el objetivo de favorecer el crecimiento y la rápida distribución.

En el año 2001 la marca Oysho comienza su actividad en la gran empresa y dicha sale a bolsa. Esta nueva marca se especializa en lencería, ropa interior y

ropa deportiva. Por otra parte, Inditex comienza a cotizar en la bolsa de Madrid y ese mismo año la empresa se desarrolla en seis nuevos mercados. En la siguiente imagen podemos ver el beneficio y la cotización de una acción de Inditex con el paso de los años.



Imagen número 4; fuente: Resultados empresariales de Inditex, Google (2015).

En el año 2002 presenta su programa “for and from” para personas con discapacidad. En este año dio comienzo el programa de inclusión social, que favorece la integración laboral de personas con discapacidad en tiendas creadas Ad Hoc. Este es uno de los objetivos o lemas más importantes de desarrollar por la empresa.

El cuarto bloque de tiempo se centra desde 2003 hasta 2012:

En el año 2003 nace Zara Home. Es la séptima marca que está destinada a la venta de artículos para vestir y decorar, pero esta vez el hogar de las familias. De la misma manera la empresa comienza a operar en Eslovaquia, Eslovenia, Malasia y Rusia.

En el año 2005 Pablo Isla es nombrado vicepresidente y consejero delegado de la compañía. En ese mismo año se abren más de 700 tiendas en el mundo y empezamos a vender en Costa Rica, Filipinas, Indonesia, Mónaco y Tailandia.

En 2006 se presenta el Plan Estratégico Medioambiental. Uno de los planes más importantes para los directivos de la gran multinacional, presenta unos objetivos como asegurar que todas las operaciones realizadas fueran medioambientalmente sostenibles. El Plan incorpora los mercados de China, Serbia y Túnez.

Un año después Zarahome.com se convierte en la primera tienda online. Se abren dos nuevos centros de distribución, uno en Meco (Madrid) y otro en León.

En 2008 se lanza la octava marca, Uterqüe, especializada inicialmente en accesorios y se implanta la primera y la segunda tienda ecoeficiente en Atenas (Grecia) y en Barcelona (España).

Y en el último año de este bloque de tiempo, 2011, Pablo Isla asume la presidencia del grupo. En ese mismo año todas las marcas de la compañía operan de manera online y Zara empieza a vender a través de internet en EE. UU y en Japón.

El último bloque de tiempo, el más actual se centra en:

En el año 2013 las marcas comienzan a implantar su nueva imagen en las tiendas (tiendas flagship), son tiendas más amplias y sobre todo situadas en zonas comerciales Premium.

En 2014 se abre un nuevo centro logístico en Cabanillas, Guadalajara. Empieza su actividad con muy buenos resultados y obtiene una certificación medioambiental LEED Oro.

En 2015 se alcanzan las 7000 tiendas y nuestros empleados empiezan a participar de nuestros beneficios.

Uno de los hitos más importantes fue en el año 2016 donde la compañía obtuvo el reconocimiento internacional en materia de sostenibilidad, gracias a las colecciones Join-Life y con el compromiso con el vertido cero sustancias químicas peligrosas.

Por último, en el año 2017 se sigue con el modelo integrado de tiendas y online, se amplía el número de mercados con venta por internet y la apertura de Zara.com en India, Malasia y Singapur.

Después de comentar todos los hechos y la trayectoria de esta empresa para poder seguir con la investigación, debemos mencionar y analizar el plan estratégico y medioambiental que desarrolla Inditex.

PLAN ESTRÁTEGICO Y MEDIOAMBIENTAL INDITEX

En un primer lugar comentaremos el plan estratégico y medioambiental realizado en el periodo 2011-2015 y después comentaremos uno más actual, llevado a cabo entre los años 2014-2018, de esta manera podremos ver la evolución e innovación transcurrida durante estos años.

El plan estratégico y medioambiental (2011-2015) de Inditex tiene dos pilares fundamentales, en primer lugar, el diseño de moda y su fabricación en un entorno socialmente responsable y en segundo lugar que sus tiendas y en especial su cadena de valor sean ecoeficientes y respetuosas con el medio ambiente.

Este plan estratégico medioambiental viene precedido por uno anterior (2007-2010) en el que ya se podía apreciar términos como la "Sostenibilidad". En este plan (2011-2015) se tratan temas mucho más actuales como es el caso de la instalación de plantas de energía renovable en los centros logísticos donde se trabaja y así minimizar emisiones de combustibles mediante la conversión de calderas y motores de gasóleo por gas natural. Además, hoy día el grupo llevo

a cabo una estrategia “Prokyoto”, con el desarrollo y diseño de tiendas ecoeficientes en las ciudades de Madrid, Barcelona o Paris. Por otra parte, con las tiendas ya existentes pretende reformarlas para mejorar sus condiciones ambientales reduciendo en un 30% sus emisiones de CO₂ y pretende además mejorar las rutas de reparto, incorporando entre otras estrategias vehículos de última generación que contaminen menos.

Otro de los puntos fuertes que constituyen la ventaja competitiva de esta empresa fue la formación y sensibilización de empleados, e incorporar productos nuevos encaminados con el nuevo plan. Por último, pretende promover un consumo de agua más eficiente en toda su cadena de suministro.

Con todo esto el grupo tiene como objetivo conservar el planeta donde vivimos buscando un doble objetivo, favorecer una sostenible biodiversidad duradera en el tiempo, fomentando valores educativos de conocimiento, respeto, mejora y conservación de los ecosistemas. Además, compensar las emisiones de CO₂ provocadas por la actividad del grupo en los tres últimos años.

A parte de todas estas modificaciones, hubo una etapa en la que el grupo se vio envuelto en varios sucesos conflictivos, como por ejemplo la explotación infantil en el año 2003 por culpa de sus proveedores, o la mala gestión medioambiental en las fábricas de china. Con estas acciones la reputación y la imagen de la marca se perdieron por la mala acción de sus proveedores o distribuidores. Por esta razón en los últimos años Inditex ha profundizado mucho en las obligaciones y requisitos de sus proveedores y les obliga a pasar inspecciones muy comúnmente, de esto se trata el plan estratégico que tiene en la actualidad y de esta manera se están obteniendo muy buenos resultados y el grupo ha mejorado mucho.

Por ello podemos concluir, que su plan estratégico-medioambiental se compagina muy bien con lo que piensan sus “skateholders” y esto para Inditex es una de las cosas más importantes, ya que es el objetivo de la gran marca a nivel internacional.

Como bien hemos comentado con anterioridad, Inditex presenta un plan estratégico y medioambiental (2014-2018) más reciente y actual, gracias a su continua innovación y su desarrollo en I+D.

Este plan estratégico se centra en conocer e identificar correctamente a sus proveedores y fabricantes más cercanos, realizándoles una evaluación exhaustiva y ayudándolos a mejorar y optimizar las condiciones sociales y laborales de sus trabajadores, de esta manera se asegura su sostenibilidad y su adecuación a los estándares exigidos por la compañía, creando relaciones empresariales estables y a largo plazo.

Dicho plan está compuesto por tres fases para una correcta identificación de la cadena de suministro, estas tres fases son: supervisión, verificación y adecuación. De esta manera, en cada una de las fases se presentan una serie de auditorías que se llevan a cabo para un mejor control. En primer lugar, la auditoría inicial se llama Preassessment y consiste en una evaluación previa de potenciales proveedores y fábricas, realizada por auditores internos y externos y se lleva a cabo sin preaviso, en esta auditoría solo aquellos que cumplen el código de conducta pueden formar parte de la cadena de suministro. En

segundo lugar, existen las auditorias sociales y su objetivo se centra en verificar el grado de cumplimiento del código de conducta y establecer planes de acción correctivos (PAC) dirigidos a asegurar que los derechos laborales fundamentales son respetados. En tercer lugar, están las auditorias especiales que son revisiones sobre temas específicos como de salud y seguridad de los trabajadores o visitas de cualificación para verificar el grado de cumplimiento de los planes de acción correctivos. Estas auditorías incluyen también revisiones de procesos de lavandería para comprobar que prácticas están prohibidas por política de empresa como por ejemplo el “sandblasting”. El “sandblasting” se trata de una técnica abrasiva utilizada para dar forma a materiales, que después van a ser utilizados para realizar prendas de ropa, mediante la aplicación de un chorro de arena a gran presión.

En cuarto y último lugar, se dan las auditorias de trazabilidad que son utilizadas para verificar la trazabilidad de las cadenas de suministro a partir del análisis de la información recogida en el sistema de gestión de fabricantes.

ECOALF:

En el año 2009 nace Ecoalf, su fundador Javier Goyeneche, explica que el mayor objetivo que tenía en mente era crear una compañía de moda realmente sostenible. La filosofía de esta empresa socialmente responsable es hacer moda sostenible mediante el reciclaje. “Donde la gente ve basura, nosotros vemos materiales de alta calidad” (Goyeneche, 2013).

Después de plantear el objetivo, la compañía se encuentra con el problema de que en el mercado existía una oferta escasa en cuanto a materiales reciclados y estos además eran de muy baja calidad. Una vez detectado el problema el director que dio vida a esta marca empezó a emprender en I+D y en realizar viajes por todo el mundo con el fin de identificar los recursos ideales para la fabricación de dichos materiales.

A través de la integración de la tecnología en sus procesos comienzan a fabricar ropa y accesorios hechos a partir de materiales reciclados.

Uno de los pensamientos más claros de Ecoalf es el cuidado del medio ambiente y la concienciación del residuo. Tras aceptar que los desperdicios son una realidad en la actualidad, Ecoalf se vale de las nuevas tecnologías para revolucionar la idea de la materia prima. Uno de sus principales lemas es “esta vez la basura es buena noticia”.

Los materiales que se reciclan para conseguir materias primas son: botellas de plástico, redes de pesca abandonadas, neumáticos usados, posos de café molido, etc. Una vez encontradas todas las materias primas útiles para realizar todo tipo de productos era necesario darse a conocer. La estrategia que utiliza Ecoalf para entrar en este mercado nacional e internacional es realizando colaboraciones con importantes empresas o personas como:

-En el año 2016 Ecoembes y Ecoalf unen sus fuerzas para limpiar de residuos del mar Mediterráneo.

- Sybilla y Ecoalf con la colección cápsula invierno 2017.
- Starbucks y Ecoalf con la colección Roastery.
- Swatch y Ecoalf con el diseño de los uniformes 100% de todos los trabajadores de la plantilla.
- Ecocycle y Ecoalf realizaron un proyecto nuevo liderado por el rapero “Will I Am” y “Coca Cola Company”
- Apple y Ecoalf realizan fundas para los ordenadores 100% recicladas.

Una vez hecha la presentación de la empresa y comentado un poco su biografía, presentamos una línea de vida para ordenar los acontecimientos más importantes transcurridos desde su creación.

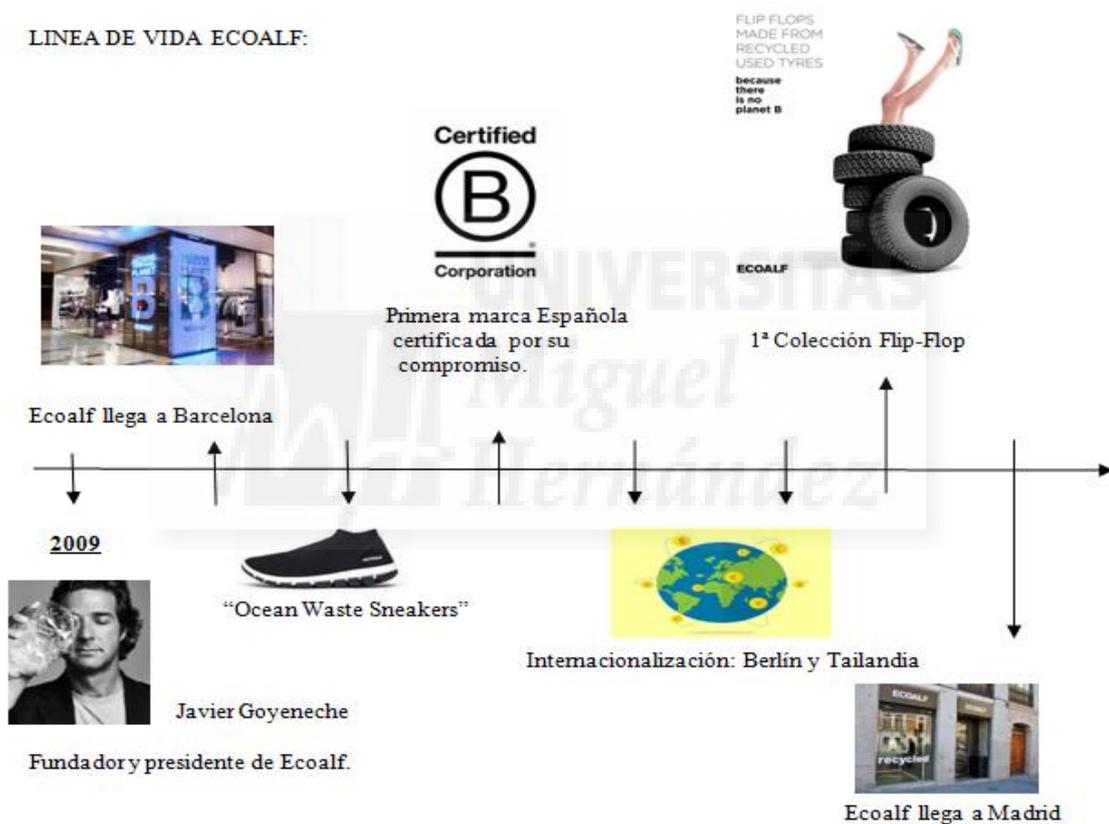


Imagen numero 5; Fuente: Elaboración propia, 2019.

Para empezar a comentar la línea de vida de la marca española, debemos saber que es el grupo que menos tiempo lleva en el sector ya que se creó en el año 2009 por Javier Goyeneche actual presidente y fundador de la misma.

Poco más tarde inauguraron su primera tienda física en Barcelona, para poder dar distribución de sus productos de forma más accesible para sus clientes y darse a conocer.

Ese mismo año, lanzaron las zapatillas “OceanWasteSneakers” unas deportivas realizadas con algas de mar. Gracias a este lanzamiento obtuvieron el certificado “Certified B Corporation” por su compromiso al 100% con el medio ambiente, después de esta certificación se convertiría en una de las primeras empresas españolas en tener ese título.



Imagen numero 6; fuente: ecoalf.com.

Años después la empresa decide internacionalizarse a países como Berlín y Tailandia. Poco después hicieron su lanzamiento estrella, que fue la colección de “Flip-Flops” se trata de unas chanclas de la playa que están hechas 100% de neumático reciclado. El mismo año del lanzamiento de esta colección realizan la inauguración de su segunda tienda física en Madrid.

Más tarde la empresa Ecoalf es reconocida como una de las mejores empresas para el mundo, por lo que se caracteriza por ser la primera y única marca de moda de España en ser reconocida por su compromiso con la gente y con el planeta.

B Corp TM es un movimiento global de personas que usan las empresas como una fuerza regeneradora para la sociedad. Hay más de 2400 empresas certificadas en el mundo (solo 50 en España) con un único fin: que un día todas las compañías compitan por ser las mejores para el mundo, y así la sociedad disfrute de una prosperidad compartida y duradera. Ecoalf lidera en este movimiento creando la primera generación de productos reciclados con la misma calidad y diseño que los mejores no reciclados. Es considerada como un referente mundial en responsabilidad desde 2009 donde la marca transforma las ideas en acciones que tienen un impacto positivo en el planeta y un único propósito: cambiar el mundo.

Las B Corp TM son líderes del movimiento global de personas que usan negocios con una fuerza para el bien. La visión de Ecoalf, dejar de consumir los recursos naturales de este planeta de una forma indiscriminada, es reconocida mundialmente y se traduce en las personas, los procesos, los productos y el planeta de la marca.

El movimiento B Corp representa a una comunidad empresarial en rápido crecimiento a nivel mundial y también en España.

PLAN ESTRATEGICO DE ECOALF:

El plan estratégico de Ecoalf consta de dos objetivos fundamentales para alcanzar la meta que tienen los integrantes de esta gran empresa. El primero de estos dos objetivos es dejar de consumir recursos de este planeta de forma indiscriminada y el segundo es la creación de una colección de productos reciclados con la misma calidad y diseño que los mejores no reciclados. Una vez que la empresa plantea estos dos objetivos la manera que tiene de llegar hasta ellos es mostrando la realidad que le gustaría ver a la empresa sobre el entorno, sobre sus clientes y sobre ella misma. Una vez mencionados estos dos objetivos la empresa de Goyeneche presenta el logo de “Compromiso, Coherencia y Transparencia” bajo toda actividad que realiza.

Tras este logo se encuentra el compromiso que tiene la empresa con el planeta, el medio ambiente, con las personas, con sus clientes, trabajadores, proveedores, colaboradores, etc. Este compromiso se centra en la coherencia que tienen entre lo que dicen y lo que hacen y como resultado a esto obtienen la credibilidad de todos sus clientes actuales y potenciales. Esta credibilidad también la consigue mediante la transparencia a la hora de contar o explicar todas las actividades que realizan y como las realizan.

Por otro lado, el ADN que presenta Ecoalf, está compuesto por: Sostenibilidad, Innovación, Diseño sostenible, materiales reciclados, materiales de bajo impacto ambiental y respetuosos con los animales. Estos son los pilares con los que Goyeneche desarrolla su plan estratégico.

En primer lugar, la sostenibilidad se centra en abordar las necesidades actuales sin comprometer las de las generaciones futuras, en segundo lugar, la innovación se basa en la revolución tecnológica a través de la inversión constante en I+D y la investigación colaborativa para alcanzar la mejor calidad en los nuevos materiales, tejidos y procesos de fabricación. En tercer lugar, el diseño sostenible se centra en un diseño atemporal y la transformación de ideas en acciones son hechos de Ecoalf y dan energía para poder buscar siempre nuevas perspectivas y maneras de proponer las cosas de una manera sostenible e innovadora. Por último, los materiales reciclados y los materiales de bajo impacto ambiental se centran en utilizar basura como materia prima y de esta manera minimizar el consumo de los recursos naturales.

H & M:

En el año 1947 nació la marca de moda líder en el sector “lowcost”, llamada H&M de la mano de Erling Persson, en aquel año se llamaba “Hannes” en sueco y como el propio nombre indica era una marca dedicada exclusivamente a la venta de ropa para mujer, de hecho, fue la primera la primera tienda de moda femenina en Suecia.

En 1952 la tienda sueca llega a Estocolmo debido a la buena aceptación de la marca por el público objetivo y como esto seguía pasando a mediados de la década de los 60, la marca se instala en Noruega con el objetivo y fin de expandir el mercado.

En el año 1968 Earling Persson, fundador de la compañía decide comprar una empresa que ofrecía artículos de pesca y caza llamada "Mauritz Widforss". Fue a partir de este hecho en el que la tienda femenina de siempre, empieza a comercializar colecciones masculinas y para niños. A partir del momento en el que Hannes y Mauritz se fusionaron nació la actual marca de ropa H&M.

El logotipo de H&M es el mismo desde 1968, este logotipo está formado por las iniciales de los nombres de los fundadores "Hannes y Mauritz" y siempre tuvo la misma tipografía y mismo color rojo, se dice que se eligió dicho color debido a los diferentes significados que tiene, algunos de ellos son: pasión, coraje, energía, diversión, juventud, etc.

Más allá de lo simple que es el logo, está calificado como uno de los logotipos más famosos y cortos del mundo de la moda.

Las principales empresas competidoras de esta marca son "Forever 21" y "Zara" (Inditex). Son dos marcas muy similares a H&M. Se dedican a producir productos de moda a precios razonables y la estrategia seguida para favorecer al medio ambiente es muy similar a la que desarrolla H&M.

H&M es una de las pocas empresas que hoy en día decide realizar acciones a favor del medio ambiente. Parte del plan estratégico de la empresa consta en llevar a las tiendas todas las prendas viejas que tengas en tu armario cualquiera sea su marca, con el único fin de ser recicladas. A cambio, el cliente recibe un 25% de descuento en su compra. Dicha acción dio sus frutos en el año 2014, las prendas que salieron al mercado tenían en su composición un 20% de materias primas recicladas, mientras que en el año 2015 se registraron un total de 12000 toneladas de prendas recolectadas en los locales de H&M.

LÍNEA DE VIDA DE H&M



Imagen numero 7; fuente: elaboración propia (2019).

Desde que su fundador Erling Persson abrió la primera tienda Hennes en 1947, la esquina de H&M ha ofrecido a los clientes moda y calidad al mejor precio.

La historia H&M comienza cuando Erling Persson abre la primera tienda Hennes, de venta de ropa para mujer en Suecia en 1947.

En la década de los 60, se inaugura la primera tienda fuera de Suecia (Noruega). En 1968 se cambia al nombre de Hennes & Mauritz. Erling Persson adquiere la tienda junto con Mauritz Widforss junto con su stock de ropa para caballero. Este fue el comienzo de la venta de ropa masculina y para niños.

En los 70, H&M entra en la bolsa de valores de Estocolmo, se inaugura la primera tienda en Londres y las dos décadas sucesivas, despegó la expansión global a nuevos mercados como Alemania, países bajos, Bélgica, Australia, Luxemburgo, Finlandia, y Francia.

Ya en el año 2000 se abren las primeras tiendas en Estados Unidos y en España, incorporándose en los siguientes años a más mercados europeos y asiáticos.

En 2004 se lleva a cabo la primera colaboración con diseñadores, comenzando con Karl Lagerfeld y a ésta le siguen muchas más. En este mismo año, se inaugura la tienda 1000 en Francia, y dos años más tarde, en 2006 la firma expande su venta en línea.

En 2007/08 se incorporan marcas nuevas al grupo H&M. La fundación H&M Conceus nace en 2007 como una fundación internacional no lucrativa. En 2007 se presenta la nueva marca COS. En 2008 H&M adquiere la compañía de moda Scandinavien AB junto con sus marcas Weekday, Monkey, y CheapMonday.

Y comenzando década, se presenta la primera colección ConsciusCollection, una nueva colección de materiales más sustentables, coincidiendo también con la inauguración de la tienda 2000 en Japon.

En 2011 da inicio H&M Incentive Program, un programa que consiste en el beneficio de todos los empleados H&M y dos años más tarde, en Europa se lanza la nueva marca “&OtherStories” y en los estados unidos comienzan las ventas en hm.com. se inaugura la tienda 3000 ubicada en China.

Por último, en 2014 la empresa H&M decide llevar a cabo acciones a favor del medio ambiente. Ésta ejecuta una estrategia de realizar productos con materias primas no contaminantes y decide implantar la recogida de ropa en las tiendas físicas a cambio de un vale descuento en la próxima compra, para que la ropa recogida sea reciclada.



Imagen número 8; fuente: twitter H&M.

PLAN ESTRATEGICO H&M:

Entre los objetivos y las estrategias que sigue la empresa, el grupo quiere utilizar materiales 100% reciclados y realizados mediante electricidad renovable para producir todos sus productos.

El informe de sostenibilidad de 2016 de la empresa H&M hace referencia al compromiso del grupo en utilizar materiales 100% reciclados o procedentes de otras fuentes sostenibles, utilizar electricidad 100% renovable para 2030 y convertirse en una empresa positiva en términos climáticos en la cadena de valor para 2040.

Entre los logros de 2016, el informe destaca que el 96% del total de la electricidad utilizada por la empresa procedía de fuentes renovables. Además, H&M fue nombrado el mayor usuario a escala internacional de algodón certificado por la iniciativa “Better Cotton”.

En materia de reciclaje y reutilización, el grupo H&M sigue impulsando un ambicioso plan de desarrollo, así, desde que en 2013 el grupo puso en marcha la iniciativa internacional de recogida de prendas, se han recogido 39000 toneladas. Para el año 2020 el objetivo es recoger 25000 toneladas de prendas cada año.

En el informe se destaca asimismo que el trabajo destinado a ampliar las relaciones industriales del grupo H&M y los programas por un salario justo sigue en buen ritmo. *“Queremos utilizar nuestro tamaño y escala para liderar el cambio hacia una moda circular y renovable y al mismo tiempo para que la empresa sea más justa e igualitaria. Por eso hemos desarrollado una estrategia dirigida a llevar un paso más allá nuestro trabajo en materia de sostenibilidad”* (Gedda, 2016).

“Queremos predicar con el ejemplo, sentar las bases y probar cosas nuevas, tanto en lo que respecta a la vertiente medioambiental y poner la sostenibilidad de moda. Nuestra estrategia positiva en términos climáticos es una forma de llevarlo a la práctica”(Fundación Corresponsables, 2017).



Imagen numero 9; fuente: elaboración propia 2019 a partir de imágenes de la web corporativa.

4.2. 1º Objetivo.

“1ºComprobar los ciclos de vida de los productos y los resultados empresariales de Inditex como empresa líder en moda sostenible.”

INDITEX: El grupo Inditex comprende varias firmas o marcas de moda, entre ellas se localizan: Zara, Uterque, MassimoDutti, Oysho, Pull and Bear, Stradivarius y Bershka. Ya que Inditex es una empresa que se compone de tantas marcas, procedemos a analizarlas según la fase del ciclo de vida en la que se encuentren.

En primer lugar, en la fase de introducción encontramos las firmas de Uterque y Oysho. Estas dos empresas, se encuentran en esta fase introducción debido a

su nivel de facturación o de ventas en los últimos años. **La tipología de ciclos de vida de los productos que presentan es de aprendizaje largo**, la descripción de la relación de las etapas por las que pasan ambas empresas es del 1% de crecimiento en el caso de Oysho y en el caso de Uterque es de un crecimiento negativo. Los objetivos de marketing que presentan son desarrollar la demanda y crear conciencia del producto que fabrican. Por último, **las estrategias que desarrollan estas dos firmas son penetración en el mercado donde operan y la cooperación con el canal.**

En segundo lugar, en la fase de crecimiento se encuentran la mayoría de firmas de esta gran empresa. En este caso son: Bershka, Zara home, MassimoDutti, Pull and Bear y Stradivarius.

En esta fase se encuentran las empresas que están en desarrollo, la tipología de los productos que realizan son de estilo y están en constante innovación, nuevas tendencias y desarrollo. La descripción de la relación de etapas va en función de la firma que queremos describir. En el caso de Stradivarius, Bershka y Pull and Bear son líderes en la fase de crecimiento, en el caso de zara home es líder en el crecimiento de ventas y MassimoDutti se encuentra algo más atrás debido a que sus precios son algo más elevados que los precios de las marcas nombradas con anterioridad. Los objetivos que presentan las firmas de esta etapa son: incrementar la cuota de mercado y la preferencia de estas marcas frente a otras. Por último, **las estrategias que utilizan para poder estar en esta fase del ciclo de vida son: la ampliación de la variedad de los productos que ellas mismas desarrollan y el gran número de canales de distribución que utilizan.**

Y ya en la fase de madurez se encuentra Zara, la marca líder del grupo Inditex ya sea porque fue su primera creación o porque fue su primer logo con el que se lanzó hacia el mercado de la moda. **La tipología de productos que desarrolla es de relanzamiento sucesivo y de ciclo de vida prolongado.** Los objetivos de marketing que presenta por estar en la fase de madurez son defender la cuota de mercado y realizar todas las ventas y por último las estrategias que desarrolla estando en la fase de madurez para no perder cuota de mercado son la distribución intensiva y la diferenciación.

Una vez realizada la distribución de las empresas según el ciclo de vida de sus productos podemos comentar sus **resultados empresariales.**

Los resultados empresariales son un factor muy relacionado o ligado al número de tiendas abiertas en cada marca que compone la gran empresa, este a su vez, está relacionado con la rentabilidad que dichas pueden producir. Por lo que estos dos factores tienen una relación directa ya que, **a mayor número de tiendas abiertas en las ciudades más importantes, mayor será el beneficio o la rentabilidad que de ellas se obtenga.**

En el siguiente gráfico, podemos visualizar que dependiendo de su ciclo de vida cada empresa produce una mayor rentabilidad y un mayor número de tiendas abiertas y esto se relaciona mediante dos factores: la experiencia y el tiempo.

NOMBRE	Nº TIENDAS
ZARA	7910 TIENDAS
BERSHKA	1045 TIENDAS
PULL AND BEAR	851 TIENDAS
MASSIMO DUTTI	811 TIENDAS
STRADIVARIUS	690 TIENDAS
ZARA HOME	383 TIENDAS
OYSHO	290 TIENDAS
UTERQUE	46 TIENDAS

Imagen número 10; fuente: elaboración propia a partir de datos de web corporativa.

4.3. 2º Objetivo.

“Concienciar con los resultados del trabajo, sobre el concepto de “Moda Sostenible”

El triunfo de un movimiento o de una moda viene determinado por la aceptación de éste por un grupo de personas. En este caso, los afectados son los consumidores y las personas residentes de esta sociedad. Para poder saber o conocer la sensibilización que tiene la población objetivo con el concepto de moda sostenible, es necesario saber el grado de conocimiento que los ciudadanos tienen acerca del fenómeno mencionado con anterioridad y la importancia que le atribuyen a este.

El método para conocer con exactitud esta actitud de sensibilización se hace mediante la investigación a un grupo representativo de consumidores, para conocer si saben de la existencia de este concepto (moda sostenible) y de la misma manera que nos muestren sus opiniones al respecto.

4.4. 3º Objetivo.

“3º Comparar los resultados con una marca que no se dedique a realizar Moda Sostenible”.

De la misma manera que hemos comentado en caso de Inditex, Ecoalf y H&M representando la estrategia de desarrollo sostenible, existen marcas como “Forever 21” que se ha declarado en bancarrota por no subirse al carro de lo más respetuoso con el medio ambiente.



Imagen número 11; fuente: Negocios y Emprendimiento 2019.

Forever 21 es una marca estadounidense creada en el año 1981 por una pareja de coreanos, esta pareja llegó a Estados Unidos en busca de oportunidades y catorce años después eran dueños de una de las empresas con mayor crecimiento de la industria de la moda de este país.

Este crecimiento rápido se debía a formar parte del gran fenómeno de la “fastfashion” y ser muy accesible, pero con una línea muy personal que no repetía ni copiaba, de ahí la razón de su gran nivel de facturación año tras año.

En la actualidad, esta marca se encuentra muy cerca de tener que cerrar sus puertas debido a varios argumentos. En primer lugar, debido a que ha sido una de las marcas que más ha tardado en actualizar su venta online y a día de hoy todo se rige por las nuevas tecnologías y las redes sociales. En segundo lugar, el motivo de encontrarse en este estado por parte de la empresa se debe a su escaso desarrollo de mercado que tenido en comparación con todo el tiempo que lleva en el sector y la experiencia cogida a lo largo de los años y en tercer y último lugar por el cambio de mentalidad que se está dando en los últimos años y por tanto el giro hacia la moda más “eco” que viene de las manos de las nuevas generaciones y no dejan pasar a las marcas que no lo hacen, como es el caso de Forever 21 (Negocios y Emprendimiento, 2019).

5. Marco teórico.



Imagen número 12; Fuente: Elaboración propia (2019).

5.1. Historia mundial de la moda.

Ciento veinte años, este aparente corto periodo de tiempo se vuelve muy largo si hablamos en términos de moda. Los cambios sociales han dejado su marca en los estilismos, prendas que han desatado auténticas revoluciones y pese a la constante recuperación de tendencias es inevitable pensar cómo hemos cambiado con el paso de los años. Por lo tanto, con este fenómeno, el “whowhatwear” nos adentramos en el siglo XXI comentando década a década las tendencias más influyentes.

La historia de la moda refleja la evolución monológica de las prendas de vestir. La moda es el arte del vestido, la de confección de prendas en base a unos parámetros funcionales y estilísticos tanto en ropa como en accesorios. Es una necesidad básica para el ser humano y durante la evolución la han tenido que suplir con pieles de otros animales y más tarde con lana, productos vegetales como el lino y el algodón. Partiendo de esta necesidad, con el tiempo, el vestido se ha adquirido un carácter estético, por lo que refleja y ha reflejado el gusto y el carácter de cada portador. Así mismo en el vestido también influyen otros factores como los climáticos, geográficos, y sociales, siendo un reflejo de la posición social y también ha servido como objetivo de diferenciación sexual.

La historia mundial de la moda se divide en siete épocas de tiempo, presentes en el siguiente eje:

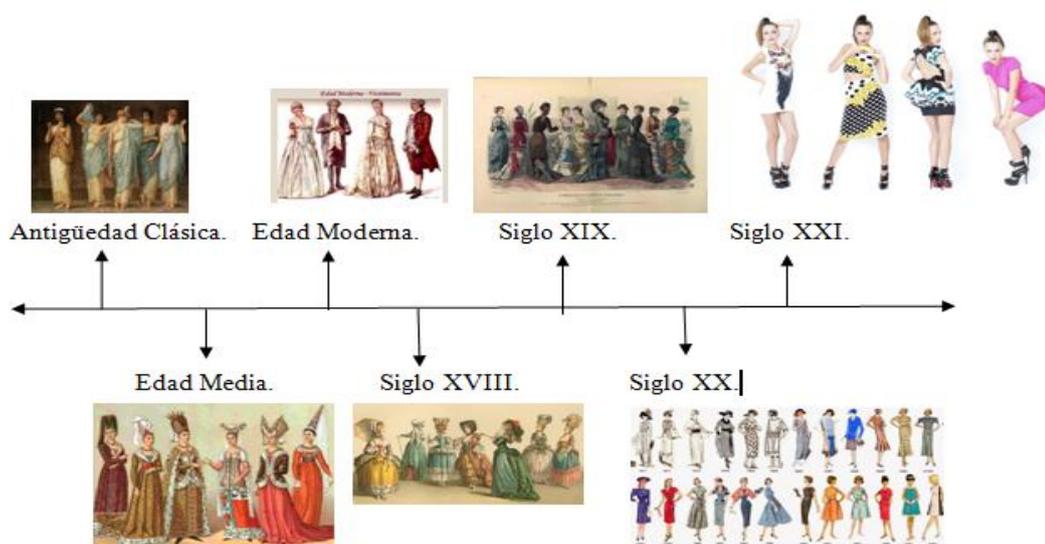


Imagen número 13; Fuente: elaboración propia, (2019).

En primer lugar, para poder hablar sobre la moda en la Antigüedad Clásica debemos hacer una diferenciación entre dos estados; por una parte, empezamos hablando sobre Grecia, donde se usaba el lino, la lana, el algodón y más tarde la seda, con prendas de piezas rectangulares y ribeteadas por los cuatro lados, acompañadas de fulares y cinturones. La prenda más antigua era la “examis” que era una tela cuadrada sujeta al hombro izquierdo, anudada bajo el brazo derecho y ceñida con un cinturón. Por otro lado, podemos hablar de Roma, en la cual se usaba de la misma manera la lana, el lino y la seda, a veces entremezcladas. De la misma manera la prenda más antigua era “subligaculum”, un taparrabos alrededor de los riñones y encima llevaban una toga.

En segundo lugar, en la época de la Edad Media los pueblos germánicos acabaron con el imperio romano e introdujeron la práctica de coser la ropa, usaban prendas de lana y generalmente una túnica de mangas largas. Por lo general el hombre llevaba dos túnicas, una fina a modo de camisa y una de lana más larga con mangas estrechas y ceñidas con un cinturón de cuero. La mujer también llevaba dos túnicas “camisia” y “estola”. La “camisia” era una túnica interior de mangas estrechas y la “estola” era larga hasta los pies, de mangas anchas y encima se podía llevar una capa. Desde el siglo XII aumentó

el uso de la seda, así como el algodón y tarde en el siglo XIII apareció el terciopelo.

En tercer lugar, en el Renacimiento (Edad Moderna) surgió el concepto de moda tal y como lo entendemos en la actualidad. Se introducen nuevos géneros y la costura adquiere un alto grado de profesionalidad. En la Italia del renacimiento aparecen los trajes más ricos y espectaculares de la historia, hechos con colores vivos, formas imaginativas y originales. Las mangas, los pliegues y las caídas de las telas adquieren mucha importancia como los bordados y la pasamanería.

En cuarto lugar, en el siglo XVIII la forma de vestir era muy similar a la del siglo pasado. Se llevaban las camisas de mangas anchas, la corbata y la chaqueta, calzones hasta las rodillas y medias. La casaca se estrechó hasta el punto de no poder abrocharse, apareciendo el frac, y el traje femenino se caracterizaba por faldas muy voluminosas con grandes drapeados en forma de pliegues. Ocurrió la Revolución Francesa y supuso una mayor uniformización de la forma de vestir, con casacas cortas y pantalones para el hombre y corpiños, faldas redondas y chal de tela para las mujeres. Más tarde y para las próximas épocas el liderazgo de la moda pasó a estar en manos de Inglaterra.

En quinto lugar, en el siglo XIX la vestimenta era prácticamente la del hombre "moderno", el frac se fue acortando y tomando forma de la actual chaqueta, el pantalón era amplio por arriba y se fue estrechando hasta el tobillo, apareció la raya de los pantalones por delante y por detrás y la capa se sustituyó por los abrigos de corte recto. Por otro lado, en la mujer el talle se bajó hasta la cintura, las mangas eran anchas y con hombreras. Las faldas volvían a ser anchas, con mucho vuelo y pasamanería. En este siglo aparece la figura de modista como creador de tendencias. También apareció el género de punto y se inventó la máquina de coser.

En sexto lugar, en el siglo XX la moda masculina continuó siendo inspiración inglesa, mientras que la femenina estuvo marcada por la francesa. En la moda femenina se acortaron las faldas, se empezó a dar uso al pantalón como en el caso de los hombres y surgió la moda unisex. En los últimos años de este siglo empezó a cobrar auge el "pret-a-porter" que es una expresión francesa con significado "lista para llevar", se refiere a prendas de ropa producidas en serie, con patrones que se repiten en función de la demanda. El diseño de esta moda tiene unos precios mucho más económicos y al alcance de cualquier estamento social.

Por último, a partir del siglo XXI, año 2000 se empieza hablar de tribus urbanas y se asocian una serie de marcas y de estilos a cada una de estas "tribus". El traje y los vestidos clásicos se llevan solo en ocasiones especiales, para trabajar, eventos o para dar buena imagen al cliente. Nace la tendencia de customizar ropa y son muchas las personas que crean sus propias prendas y

accesorios. Más tarde y como bien sabemos aparece una nueva tendencia por la por la sostenibilidad, el desarrollo sostenible y la economía circular. Las empresas se ven obligadas a respetar estos tres conceptos e innovar, por lo que surge la ropa reutilizada, prendas realizadas con materias primas recicladas y la transformación de objetos en materiales para poder fabricar ropa.

5.2. Historia de la moda en España.

La moda ha sido un aspecto de las sociedades que siempre ha existido y el cual ha significado la identificación de los hábitos y tradiciones de nuestros antepasados. Pero la importancia de considerar a la moda no como una simple tela que viste nuestros cuerpos, sino como una identidad individual o colectiva, se data a mediados del siglo 19, con la figura de un inglés llamado Charles Frederick Worth, considerado el primer diseñador de la historia de la moda.



Imagen numero 14; fuente: FashionHistory, 2015

Hasta ese momento la moda era creada por artesanos o maestros de la costura, que carecían de relevancia para las personas, pero con Worth todo empezó a cambiar. Este inglés tras años de formación, se marchó a París para inaugurar su primer taller de costura, donde cada prenda que confeccionase llevaría su firma, es decir, la vestimenta de cada persona era creada por un diseñador. Esto suponía la “primera costura” para considerar a la moda como la pintura, la música o la escultura. Worth llegó a ser tan famoso como que él mismo era quien vestía a Eugenia de Montijo, esposa de Napoleón III con los mejores trajes de la época. Desde que ocurrió esto en 1857 la moda ya no solo se identificaba con la vestimenta, sino con otros objetos de uso cotidiano entre nosotros. La situación ha cambiado mucho y los resultados se pueden llegar a ver en la actualidad ya que hemos llegado al punto de que la moda se considere como cultura.

La moda en España se caracteriza por la gran diversidad de estilos que impregna cada diseñador a sus creaciones, desde la influencia de pintores como Velázquez, Goya o Picasso, hasta a apostar por una estética rompedora, de toques rupturistas respecto a lo establecido como norma en la sociedad. Pero como en toda historia siempre hay un principio, este principio se dio con el diseñador más emblemático de España a día de hoy, Balenciaga.

Cristóbal Balenciaga Eizaguirre nació en un pueblo del País Vasco el 21 de enero de 1895. Su vida siempre se centró en la moda, ya que su madre era costurera, y uno de los hechos más significativos fue cuando a la edad de 13 años le propuso a una clienta de su madre la copia exacta del modelo que llevaba y lo cumplió a la perfección. Posteriormente, con la firme decisión de dedicarse a la moda abrió sus propios talleres en San Sebastián, Madrid y Barcelona, pero tras estallar la guerra civil, tuvo que verse obligado a trasladarse a París en 1937. Una de las características más importantes de Balenciaga y por lo que más famoso se hizo fue porque cada uno de sus proyectos y modelos estaban hechos a mano y era lo que la mayoría de personas buscaba en esa época.

Después de cuatro décadas dejadas atrás, llenas de innovación y de cambios, a finales de los años 80, figuras como Armani o Calvin Klein consolidaron la moda española hasta la actualidad.

Hablando un poco más del presente, en España en el año 1998 se crea la Asociación de Creadores de Moda de España (ACME) con sede en Madrid.

Es una organización profesional, sin ánimo de lucro creada por Modesto Lomba, Jesús del Pozo, Elio Berhanyer, Antonio Pernas, AngelSchlesser y Roberto Verino. Como podemos ver la ACME es una organización profesional formada por creadores de moda procedentes de toda España. Actualmente cuenta con 73 firmas asociadas dedicadas al diseño de moda y complementos de forma convencional y ecológica. (ACME, 2018). Estos diseños, a día de hoy participan en las principales pasarelas y plataformas de la moda a nivel nacional e internacional.

Imagen numero 15; Fuente: ACME, 2018.

Los objetivos y fines principales de la organización, se centran en defender los intereses de la creación de moda en España ofreciendo herramientas para aumentar su competitividad, la promoción de la moda en sus facetas económico-cultural, y hacer del sector textil un sector sostenible para las generaciones futuras.

Este último objetivo es muy importante en la actualidad, trata la última década donde el consumo de materias primas ha alcanzado un ritmo que compromete la capacidad del planeta si no se consigue frenar. La preocupación por la disponibilidad de recursos y la calidad del medio ambiente, no es nueva, viene desde los años 80 donde se definió por primera vez el “desarrollo sostenible” uno de los principales fines de esta organización y de muchas marcas de ropa en la actualidad.

En 1987 se define el desarrollo sostenible como una manera de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras. Durante los años 90 la sostenibilidad se logra combinando tres dimensiones: económica, social y ambiental. Pero más tarde se mostró que la sostenibilidad no solo se reduce a la combinación de las tres dimensiones, sino que la sostenibilidad económica depende de la social y estas dos dependen de la ambiental. Recientemente una nueva visión, ha demostrado que el desarrollo sostenible se complementa con una cuarta dimensión que es el “tiempo” ya que las acciones de sostenibilidad tienen un impacto a medio, corto y largo plazo. (ACME, 2019).



Imagen número 16; fuente: ACME, 2019.

5.3. Fenómeno “Moda Sostenible”.

En los últimos años de los noventa, la preocupación por el factor medioambiental, la sostenibilidad y el factor “eco” son temas o conceptos muy importantes, y cada vez más, en el desarrollo de cualquier tipo de negocio, especialmente en los más innovadores y con mayor proyección de futuro como es el caso de la moda.

Actualmente existen una veintena de planes de acción que desarrollan “buenas prácticas empresariales” en relación a la gestión del desarrollo sostenible como parte de su estrategia de negocio. Estos planes incluyen una actuación “comprometida” con el uso de los bienes y recursos naturales, teniendo en cuenta la dependencia que cualquier acción empresarial con los ecosistemas, los recursos naturales y sus servicios.

Pero, ¿qué es la sostenibilidad?

La sostenibilidad y el desarrollo sostenible son dos términos que suenan cada vez con más frecuencia y están vinculados a ámbitos cada vez más amplios.

La sostenibilidad se refiere, a la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y el bienestar social. De aquí nace la idea del desarrollo sostenible, como aquel modo de progreso que mantiene ese delicado equilibrio hoy, sin poner en peligro los recursos de mañana.

De estos dos conceptos tan importantes nace la idea de sostenibilidad ambiental, la sostenibilidad económica y la sostenibilidad social. En primer lugar, la sostenibilidad ambiental es aquella que pone el acento en preservar la biodiversidad ya que es uno de los factores más importantes para los humanos ya que subsistimos de ellos. En segundo lugar, la sostenibilidad económica se encarga de que las actividades que buscan sostenibilidad ambiental y social sean rentables. Y por último la sostenibilidad social busca la cohesión de la población y una estabilidad de la misma.

En definitiva, la sostenibilidad y el desarrollo sostenible funcionan siguiendo el principio de que no se puedan agotar los recursos disponibles de forma indiscriminada, hay que proteger los medios naturales y todas las personas deben tener acceso a las mismas oportunidades.



Imagen número 17; Fuente: Imagen de Google, 2019

¿Cómo funciona la sostenibilidad en el sector de la moda?

El sector moda se ha convertido en una de los más dinámicos y crecientes, facturando un enorme volumen de beneficios cada año convirtiéndose en un factor clave de creación de empleo. El sistema empresarial de la moda rápida o fastfashion se basa en producir ropa barata, que se adapta rápidamente a las tendencias. Este fenómeno genera grandes impactos negativos: tras una prenda de ropa, se puede ocultar un taller clandestino con jornadas de más de 10 horas de trabajo, tras el tinte de una camiseta, la contaminación de muchos ríos españoles o tras el desgaste de unos vaqueros, enfermedades en los trabajadores que se dedican a ello.

De forma contraria, lo que quiere explicar esta sencilla pregunta es la situación actual del sector de la moda, a lo que se están dedicando últimamente la mayoría de empresas, es decir, a presentar, realizar retos y oportunidades que deja realizar esta tendencia imparable como la sostenibilidad de la cadena de valor y un consumo más responsable de moda.

Muchas empresas nacionales e internacionales están haciendo grandes esfuerzos para conseguir una industria más sostenible minimizando los impactos negativos además del aumento del conocimiento por parte de los consumidores, pero estas mismas dicen y demuestran que aún queda un largo camino por recorrer.

6. Marco Legal.

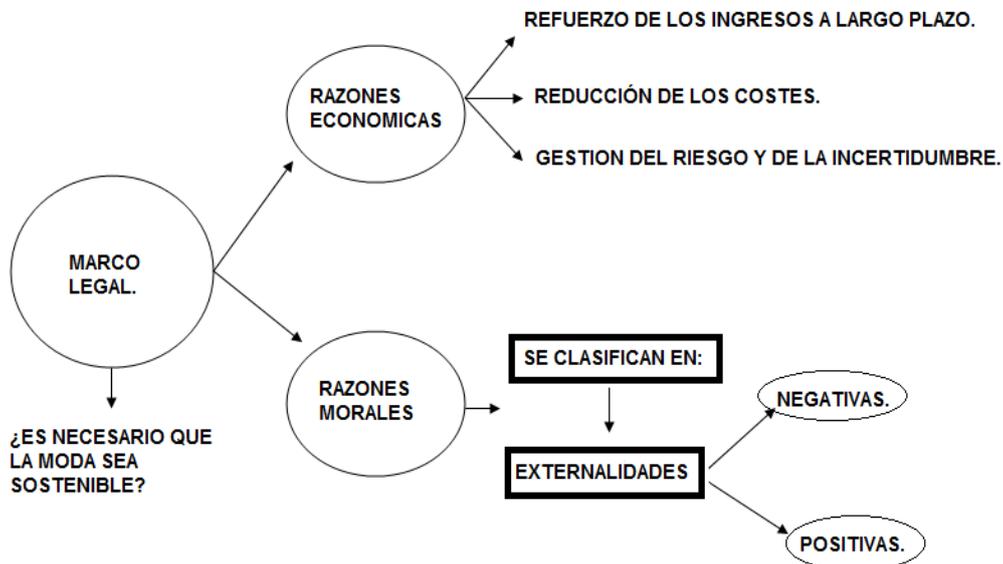


Imagen número 18; Fuente: Elaboración propia, (2019).

6.1. ¿Es necesario que la moda sea sostenible?

La industria textil es la segunda más contaminante del mundo, por detrás de la petrolera. Esta afirmación se sustenta en datos como, por ejemplo, que el 20% de los vertidos tóxicos del agua procedan de este sector, que la fibra del poliéster tarda 200 años en descomponerse o que la producción del algodón acapara el 11% de los pesticidas y el 24% de los insecticidas utilizados en el mundo (BBC Mundo, 2017). Desde el punto de vista social, el éxito de la fastfashion, precipitado por la globalización ha destacado por infringir los derechos del ser humano como trabajador con el fin de conseguir costes de producción cada vez más bajos.

Mediante la adopción de la responsabilidad social corporativa (RSC) las empresas están asumiendo, de forma voluntaria, las “responsabilidades derivadas de los efectos de su actividad sobre el mercado y la sociedad, así como sobre el medio ambiente y las condiciones del ser humano.

De esta forma las empresas no solo velan por su beneficio económico sino también por el bienestar social y medio ambiental, asumiendo la parte proporcional del desarrollo de su actividad y obrando en consecuencia de ello.

Las razones que responden a la pregunta principal realizada con anterioridad, tienen una doble naturaleza, económica y moral. Cada una de las cuales se justifica a su vez por una serie de características.

6.1.1. Razones Económicas.

Las razones económicas se centran en la obtención de rentabilidad a través de la RSC. Según Porter (2007) es posible ser partícipe de la responsabilidad social corporativa de las empresas y de la misma manera o forma obtener beneficio económico siempre y cuando se lleven a cabo las acciones estratégicas correctas, ya que, de otro modo, sólo se conseguiría obtener beneficio social sin reportar ningún beneficio a la empresa o viceversa tan solo beneficio económico sin ningún aporte a la seguridad social.

REFUERZO DE LOS INGRESOS A LARGO PLAZO.

En un futuro cercano las empresas que deseen sobrevivir a la competencia deberán incluir medidas de responsabilidad social corporativa en su estrategia empresarial ya que dado que los activos intangibles entre los que se encuentra la sostenibilidad cada vez más están acaparando todo el valor del mercado. Por lo tanto, la empresa que no se acoja a las normas de la RSC quedará fuera de las posibilidades de prosperar.

LA REDUCCIÓN DE COSTES:

La sostenibilidad no siempre implica mayores costes derivados, entre otros de la aplicación de salarios dignos o de procesos de producción menos tóxicos. Actualmente es posible reducir costes, y, además, ayudar a preservar al medio ambiente por medio de la aplicación de medios o modelos energéticos que incorporan el uso de energías renovables e innovaciones tecnológicas. El claro ejemplo se puede ver en las tiendas ecoeficientes, que son capaces de ahorrar el 20% de electricidad en luz, el 40% en climatización y el 50% en el consumo de agua con un retorno de inversión como máximo de dos años (Silvia Riera, 2018).

GESTIÓN DEL RIESGO Y DE LA INCERTIDUMBRE:

Las empresas se enfrentan diariamente y cada vez con mayor frecuencia a situaciones que producen incertidumbre y riesgo en la mayoría de los casos y ponen a las entidades o empresas en situaciones adversas donde el nivel de actuación tiene que ser muy rápido.

La dirección de la empresa tiene que comportarse muy hábilmente gestionando el riesgo mediante acciones y programas sociales adquiridos por voluntad propia ya que son maneras muy eficaces para ellas mismas. Estas acciones y programas deben de adelantarse a la legislación de tal forma que le permita

preservar la independencia corporativa frente al poder gubernamental. (Matten y Crane, 2007).

Por otro lado, y dejando atrás las razones económicas surgen las razones morales que se justifican mediante las externalidades. Por una parte, las externalidades pueden ser positivas y por otro lado negativas, vamos a proceder a comentarlas.

6.1.2. Razones Morales.

Las acciones morales son las encargadas de cuestionar qué acciones de las empresas están bien o mal en función de los valores y creencias de los grupos de interés o clientes con los que la empresa interactúa. Las empresas deben clasificar estas acciones para posteriormente hacer planes y estrategias para poder operar en su ámbito, pero cada uno de ellos deber ser moralmente responsables con las ideas de cada empresa o entidad.

Se dan dos tipos de externalidades como bien hemos mencionado con anterioridad, en el caso de las externalidades negativas aparecen tres argumentos que las justifican como son el caso de las consecuencias para el bienestar del consumidor final, las consecuencias para el trabajador y por último las consecuencias que se pueden dar en el medio ambiente. De la misma manera, encontramos el caso contrario las externalidades positivas sobre el nuevo fenómeno de los años 90 “la moda sostenible”.

Las externalidades son impactos negativos o positivos que generan la actividad de la empresa sobre la sociedad o el medio ambiente, causando costes o beneficios no reflejados por los precios del mercado, por lo tanto, estas externalidades deben implicar, necesariamente, una responsabilidad moral por parte de la empresa que los genera. (Helbling,2010).

EXTERNALIDADES NEGATIVAS:

El fenómeno “fastfashion” requiere de un continuo consumo de recursos materiales y humanos, para poder mantener en todo momento la constante creación de nuevos productos ocasionando efectos de mayor o menor intensidad principalmente en el ámbito laboral y medioambiental. Ozdamar y Atik (2015) agrupan las externalidades negativas en tres argumentos como bien hemos nombrado antes.

En primer lugar, aparecen las consecuencias para el bienestar del consumidor final, esto se da a partir de los años 90 donde el sector de la moda da un vuelco impresionante debido a la globalización económica y cultural. Además

de cambiar el sistema productivo, distributivo y comercial la forma de consumir se vuelve mucho más efímera. Los objetos alcanzan la obsolescencia social mucho antes que la funcional surgiendo así la cultura del usar y tirar. (Martínez Barreiro, 2012). Al deseo de la novedad, le acompaña la cosificación de emociones. Muchas de las emociones que puede expresar una persona humana se consiguen a través de la compra de productos o a través de conseguir unos cánones de belleza. Esta relación entre la compra de objetos tangibles con la expresión de emociones ha conducido a grandes problemas que surgen en la actualidad, problemas sociales como la pérdida de autoestima, desórdenes alimenticios, abuso de las operaciones estéticas, etc. Estas son algunas de las externalidades negativas que produce la fastfashion sobre el consumidor final o stakeholders. En segundo lugar, debido a este fenómeno tan negativo aparecen las consecuencias para el bienestar del trabajador. A mediados de los años 90, a medida que la deslocalización se iba hacia los países en vías de desarrollo las condiciones en las cuales trabajan las personas que realizan esta clase de prendas eran un enigma para todos los consumidores. El sistema del fastfashion produce sus artículos mediante el modelo de “just in time”, mediante el cual se fabrica solo el producto que se necesita, en las cantidades que se requieren y en el momento que se demanda. (Díaz, 2013). La flexibilidad de la producción, los cortos tiempos de entrega conducen a los proveedores a forzar a los empleados a realizar largas jornadas de trabajo en condiciones precarias para cumplir plazos inalcanzables. Según un informe de la ONG Campaña Ropa Limpia (Sales, 2011) en el año 2009 el 74% de los trabajadores encuestados en Bangladesh afirmaba que era imposible cumplir los plazos que marcaban los proveedores en las horas de jornada laboral legal, por lo que tenían que hacer horas extraordinarias que después no eran remuneradas ni compensadas con periodos de descanso. El tercer y último lugar, debido a este gran fenómeno se produce consecuencias negativas para el medio ambiente. Actualmente la población mundial es de 7600 millones de personas aproximadamente, pero para el año 2030 se espera que haya 1000 millón más de personas, lo que implica que si seguimos consumiendo recursos del planeta de esta manera para satisfacer una demanda creciente se van a ver aumentadas todas las siguientes consecuencias:

- Cambio climático.
- Cambio en la integridad de la biosfera.
- Disminución de la capa de ozono.
- Acidificación de los océanos.
- Ciclos biogeoquímicos.
- Cambio en el sistema de la tierra.
- Consumo en aumento del agua dulce.
- Exceso de aerosol atmosférico.
- Contaminación química.

EXTERNALIDADES POSITIVAS:

Por otro lado, al igual que existen externalidades negativas, el sector de la moda sostenible también puede desencadenar impactos esta vez positivos.

Históricamente, las tendencias de la moda se filtraban siempre desde las capas más altas de la sociedad hacia abajo, con la llegada de la globalización, el fenómeno del “fastfashion”, la sociedad intenta poner de su parte y en la actualidad se empieza a ver el modelo de “moda sostenible”. En este modelo productivo aparecen empresas que realizan prendas recicladas por materiales de otras prendas ya usadas a precios donde la mayoría de la sociedad puede alcanzar sin ningún tipo de problema y sin hacer distinciones de grupos sociales como en la antigüedad.

Las empresas que realizan este tipo de prendas son Inditex, H&M, etc. Estas multinacionales se encargan de hacer el bien a la sociedad y al medioambiente mediante la moda sostenible.

7. Situación de la industria “Moda Sostenible”.

7.1. Análisis DAFO.

Para el análisis estratégico de la industria “moda sostenible” se aporta el siguiente DAFO, el cual nos va a permitir diseñar la estrategia en la que se basará la industria para afrontar su futuro a corto, medio y largo plazo.

A través de esta tabla se establecen debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que son las encargadas de mostrar una visión interna y externa de la situación.

ANÁLISIS DAFO – INDUSTRIA “MODA SOSTENIBLE”	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Mercado en crecimiento. -Colaboración de personajes públicos con las empresas para dar a conocer la industria. - Subvenciones por parte de las administraciones. -Alianzas estratégicas entre empresas de la industria. - Concienciar al cliente de la situación del medio ambiente. - Posibilitar un futuro más sostenible para las generaciones venideras. 	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de conocimiento y concienciación por parte del cliente. -Desconocimiento de la industria y de muchas firmas de este tipo de moda. -Falta de ayudas y subvenciones por parte del gobierno y de las administraciones públicas. - Economías de escala que quieren maximizar los beneficios.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Concienciación de la importancia de respetar el medio ambiente por parte de todas las empresas que componen la industria. -Responsabilidad social. -Sistema de recogida de residuos. -Alianzas con empresas que no componen la industria y explotación de sinergias. -Alta inversión en I+D+i. -Uso de nuevas tecnologías. -Experiencia en otros mercados. -Relación calidad-precio de productos muy alta. - Mayor valoración de lo sostenible por las generaciones actuales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Precios de venta algo más elevados que las empresas que no componen la industria de la moda sostenible. -Dificultad para financiar la mayoría de proyectos ya que requieren un desembolso alto de capital. -La mayoría de empresas que componen el sector tienen un tamaño empresarial reducido. - No accesible para todo el mundo.

Imagen número 19; Fuente: elaboración propia.

El sector de la moda ocupa un lugar muy importante en la industria de nuestro país y en el consumo de las familias. En el famoso concepto de moda rápida o fastfashion, es necesario tratar de crear valor sostenible, que puede definirse como la generación de mérito o atractivo para todos y cada uno de los componentes de la cadena de valor, las familias y el entorno que rodea la

empresa, sin tener que comprometer sus beneficios.(García, Rey y Albareda, 2007).

Observando estudios recientes, la industria de la moda constituye el 2,8% del PIB español y el 4,3% de la tasa de empleo. Además, representa el 8,4% de las exportaciones siendo el cuarto sector que más exporta y el 8,9% de importaciones. Se trata de uno de los sectores más importantes de la economía española debido a las exportaciones y a la generación de empleo que desarrolla este sector.

La facturación de las empresas de moda en España a lo largo de su cadena de valor es más o menos de 67 millones de euros (Informe Modaes, 2015), esto se puede ver reflejado en la creciente concentración en los países en vías de desarrollo, provocando un aumento de la competencia en un mercado globalizado. Esto se debe a que la eficiencia en la producción de moda suele implicar la búsqueda de los materiales y servicios al mejor precio lo que lleva a trabajar con fábricas y proveedores de otros países, dando lugar a lo que se conoce como subcontratación u outsourcing. Estos dos conceptos permiten a las empresas, beneficiarse del know-how y la especialización de la empresa contratada, la mayoría de las veces la subcontratación suele realizarse con PYMES que presentan una mayor flexibilidad, permiten aumentar la productividad y la eficiencia de las grandes empresas. Además, mediante la subcontratación se suele recurrir a proveedores cercanos del mercado que nos referimos, en el caso de España-Europa, se suele contratar fábricas de Portugal, Marruecos, Rumania o Turquía. (Martínez de Albéniz, 2014.)

Refiriéndonos a un nivel mucho más pequeño y de menor escala surge el comercio justo, este modelo alternativo intenta mejorar las condiciones de los productores, pagándoles precios justos por sus productos y servicios, reinvertiendo los beneficios en la comunidad local. Este fenómeno es muy conocido por negocios más sostenibles y se encarga de promover relaciones empresariales igualitarias. Gracias a la eficiencia, la eficacia y el desarrollo de las tecnologías de la información, se consigue tener un informe de las cifras de ventas a tiempo real, lo que permite adaptar la oferta y la demanda de manera casi inmediata, digitalizar el proceso logístico de las empresas, lo que produce numerosas mejoras. Se inducen nuevos métodos de gestión de tiempos como el "Just in time" para evitar el coste de almacenaje y la obsolescencia.

A día de hoy, se busca vincular el éxito empresarial y progreso social, para crear nuevos modelos de negocio que generan un valor compartido. Millones de personas son empleadas en complejas cadenas de trabajo y distribución por lo que les debemos asegurar que el futuro de la industria de la moda les pueda ofrecer un futuro mejor proporcionándoles un mejor trabajo, medios de vida sostenible, esperanza e integridad. (FashionRevolution, 2018)

A pesar del impacto de la crisis económica de 2008, los cambios en el comercio de la moda como el e-commerce o los cambios a la hora de consumir moda, el número de empleados en este sector no ha dejado de subir en la última década. Actualmente el sector de la moda da empleo a una sexta parte de la población total mundial. Además, en los últimos años y con lo rápido que crece la moda han surgido nuevos empleos como fashionblogger, cool-hunter, etc. (Modaes, 2018).

Por otro lado, la moda ha sufrido un cambio radical con el impacto de la globalización, iniciándose nuevas relaciones entre consumidores y objetos, creándose la cultura del “usar y tirar” la que trata de que los productos que compramos tienen una vida muy reducida. La moda rápida induce una nueva manera de vestir marcada por la dimensión de la moda y un alto contenido simbólico del objeto además de un bajo coste. “Es más fácil dejar de usar por que fue muy barato comprarlo” (Martínez, 2017). La constante llegada de nuevas prendas a las tiendas y los cambios en su disposición provocan un efecto de edición limitada, incentivando la compra por impulso y la visita con frecuencia a las tiendas. Además, los medios de comunicación y las redes sociales han influido cada vez más en la compra de productos o ropa lo más barata posible.

En los últimos años, se empieza a buscar un cambio en el modelo productivo de consumo en el que elimina por completo los residuos. Es lo que se conoce como teoría del “cradle to cradle” o modelo de la economía circular. McDonough en el año 2002 publicó el libro llamado “Cradle to cradle” que describe las bases de un cambio en el sistema productivo y de consumo. Este libro partía de la hipótesis de escasez de recursos para introducir un nuevo enfoque en la economía, basado en producir un artículo pensando en su vida útil, para alargar su vida con nuevos usos y que finalmente puedan ser reciclados, reutilizados o refabricados; generando el mínimo residuo posible. De este libro surge un certificado llamado “cradle to cradle certified” que garantiza la seguridad de los productos para personas y para el medio ambiente (Modaes, 2018).

El modelo de economía circular dicho con anterioridad, está basado en conceptos como el reciclaje y la reutilización su objetivo principal es generar riqueza a partir del potencial de los recursos que ya existen en el ciclo productivo. Es importante la reutilización ya que el menor impacto es no comprar nuevas prendas y utilizar las que ya están en el circuito. Existen diferentes alternativas para optimizar su vida útil como por ejemplo son las tiendas de segunda mano, el cambio de una prenda por otra prenda, etc. Como indica una de las firmas más actuales que respeta el medio ambiente” la prenda más verde es la que ya existe” (Chávez, 2018).

En los últimos años y cada vez firmas más conocidas empiezan a trabajar con materiales reciclados para crear nuevas prendas como las que derivan de los envases PET. Una de las empresas más famosas del momento “ECOALF” realiza chanchas de verano mediante neumáticos usados y “NIKE” realizó una campaña llamada “Rehuse-A-Shoe” dedicada a recuperar zapatillas viejas para que con los materiales recogidos se puedan formar nuevos pares de zapatos” (Modaes,2018).

Por un lado, hemos comentado las fortalezas y oportunidades que presenta la moda sostenible, pero por otro lado también tenemos que comentar las debilidades y las amenazas que este sector presenta.

La moda rápida tiene una cara oculta que muchos no quieren ver, ya que deja una huella importante en la comunicación en cada fase del ciclo de vida de una prenda y provoca riesgos sociales, laborales y medioambientales. En la base de este modelo nos encontramos con trabajadores, comunidades y ecosistemas de producción que pueden verse dañados si a largo plazo no se contempla la RSC y la sostenibilidad (Martínez, 2018).

En los años de los 90, saltaron las primeras alarmas de los impactos negativos que estaba teniendo la industria textil como las fábricas insalubres, altos niveles de contaminación, mano de obra muy barata, explotación infantil, etc. Estos son algunos ejemplos de factores negativos provocados por este modelo de negocio.

La industria de la moda, es la segunda industria más contaminante a nivel mundial después de la petrolera y a nivel social fomenta en las poblaciones más sensibles la desigualdad, la pobreza, y la explotación debido a la deslocalización de grandes empresas. Como indica Lucy Siegle “la moda rápida no es gratuita. Alguien en algún sitio, la está pagando” (FashionRevolution, 2019).

Como hemos dicho con anterioridad, la decisión de producir en terceros países depende de aspectos económicos en gran parte. Esto lleva a las empresas a producir en países como china, marruecos o Bangladesh, provocando el cierre en numerosos talleres en España y otros mercados de origen donde son incapaces de competir por esos precios.

En la actualidad la competencia en la fabricación de ropa ha llegado al límite, donde los únicos que sobreviven y siguen estando son los que ofrecen precios más bajos. Por mucho que las marcas quieran apostar por talleres españoles o nacionales les es imposible porque se encuentran con un tejido roto, debilitado o es inexistente. Además de estas contradicciones le sumamos que los proveedores se ven sometidos a una gran presión tanto por el factor precio como por los plazos de entrega lo que conlleva a la sobreexplotación de los trabajadores y a la vulnerabilidad de sus derechos.

Además, la intensa presión que está ejerciendo el fastfashion está afectado a quienes se encuentran en la cima de la pirámide de la moda, ya que el éxito de la ropa barata provoca que a los diseñadores les sea mucho más difícil conseguir lealtad de sus clientes o consumidores y no pueden con la competencia que ejercen estas grandes cadenas de moda rápida.

7.2. Matriz Abell – Campo de Actividad.

Como expresa nuestro autor por excelencia, Guerras y Navas (2015) *“La definición del campo de actividad se refiere a la elección de un conjunto de productos y mercados en los que quiere competir la empresa, es decir, la concepción básica de los negocios en los que va a competir y cómo se van a relacionar esos negocios entre sí”*. Por lo tanto, según el modelo introducido por Abell (1980) es el punto de partida de la estrategia, ya que afecta al conjunto de la empresa y a su desarrollo futuro.

La definición del campo de actividad de la industria puede hacerse a partir del modelo (Abell, 1980), donde propone tres dimensiones para su definición: las funciones de los clientes que se cubren, las tecnologías que se utilizan para satisfacer dichas necesidades y los grupos de clientes a los que se sirve. (Guerras y Navas, 2015).



MATRIZ ABELL – INDUSTRIA “MODA SOSTENIBLE”

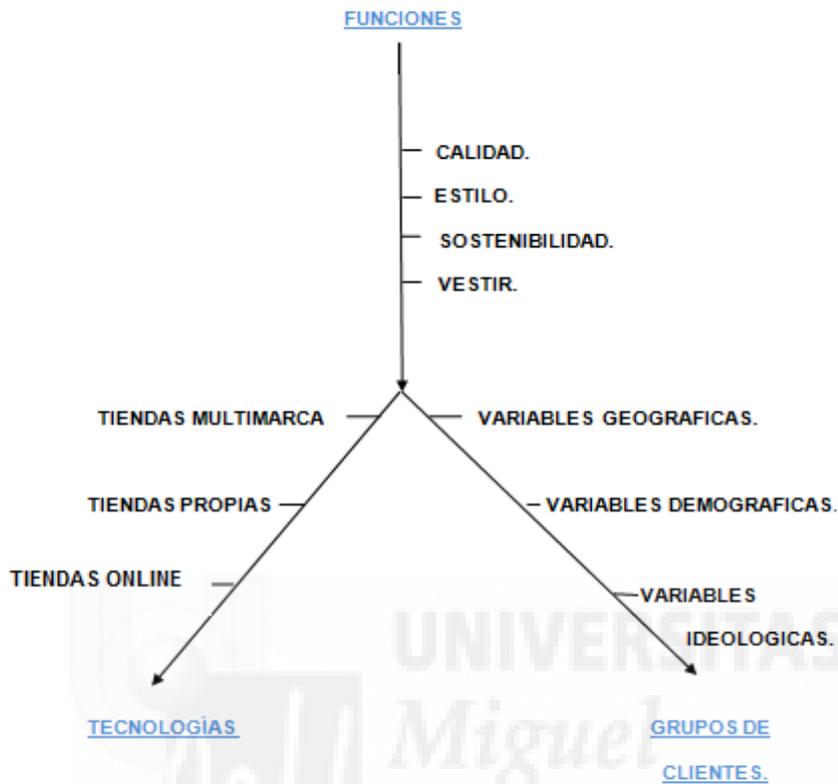


Imagen numero 20; Fuente: Elaboración propia a partir de (Guerras y Navas, 2015)

Una de las estrategias más importantes de desarrollo, es la definición del campo de actividad, la matriz de Abell mediante sus tres dimensiones nos hace un poco más fácil definir el campo de actividad de las empresas que componen la industria de la moda sostenible. Es necesario definir la actividad de la industria en cuanto al ámbito de producto, el ámbito geográfico y el desarrollo que se quiere tener y esto se puede conseguir con las tres dimensiones que presenta la matriz de Abell.

En primer lugar, en el ámbito de las funciones podemos detallar que la principal necesidad que cubre la industria de la moda sostenible es vestir a los consumidores mediante moda o prendas sostenibles para el planeta. Esta industria está totalmente desarrollada y fabrica productos del mismo estilo, calidad y precio que las industrias o empresas que aún conservan el fenómeno fast-fashion, siendo los productos de esta industria mucho más difíciles de conseguir y procesar.

En cuanto a la dimensión de la tecnología Abell (1980), se refiere a la manera de cómo satisfacer las necesidades del consumidor. En este caso, en la industria de la moda sostenible, al ser una industria de consumo permite al cliente la satisfacción de sus necesidades a través de un canal de tiendas. En las empresas desarrolladas a través de todo el trabajo tenemos dos claros ejemplos bien diferenciados, en el caso de Inditex y H&M son multinacionales que tienen sus tiendas propias donde pueden

distribuir y vender sus productos, pero en el caso de Ecoalf, hasta no hace mucho distribuía sus productos mediante tiendas multimarca ya que esta firma lleva muy poquito tiempo en el sector, pero a día de hoy ya tiene alguna tienda propia en las principales ciudades.

En la actualidad, estas tres firmas que componen una gran industria de la moda sostenible distribuyen su mercancía a través del canal online, donde el cliente puede comprar esta clase de ropa desde su casa o desde cualquier lugar del mundo.

Por último, en el ámbito de los grupos de clientes hemos identificado que la industria utiliza principalmente variables geográficas, variables ideológicas y variables demográficas.

En primer lugar, dentro de las variables geográficas se incluye el ámbito de actuación nacional e internacional. Inditex, H&M y Ecoalf practican esta estrategia para llevar a cabo su desarrollo de mercado y distribuyen sus productos en casi todas las ciudades más importantes del mundo. En segundo lugar, aparecen las variables demográficas ya que dependiendo de factores como la edad, el sexo, etc. los consumidores pueden necesitar diferentes prendas, estilos y tendencias de la moda sostenible. En último lugar, aparecen las variables ideológicas que dependen de las preferencias del consumidor hacia la moda sostenible y del conocimiento y ganas de saber de éste por el desarrollo sostenible y el modelo de economía circular.

7.3. Ventaja competitiva.

Guerras y Navas, 2015 (253) argumentan que *“el concepto de ventaja competitiva se entiende como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para poder competir”*. Por lo tanto, una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando posee ciertas características que la diferencian y que le permiten obtener un rendimiento superior en su actuación competitiva. Para que una característica empresarial pueda ser considerada como una ventaja competitiva debe reunir los tres siguientes requisitos:

- Necesita estar relacionada con un factor clave de éxito del mercado.
- Deber ser sustancial como para suponer una diferencia frente al resto.
- Necesita ser sostenible frente a cambios del entorno y acciones de la competencia.

Aun que a largo plazo todos sabemos que ninguna ventaja competitiva es inacabable. Estas características solo serán factibles si a parte de cumplir todas y cada una de ellas la ventaja competitiva es sostenible en el tiempo (Guerras y Navas, 2015).

Una vez estudiada toda la parte teórica sobre la ventaja competitiva que puede poseer una empresa, vamos a desarrollarla de manera más general hablando sobre la ventaja competitiva que puede tener la industria de la moda sostenible.

La ventaja competitiva de una industria viene determinada por los siguientes elementos básicos, que son: los costes, el margen y el excedente del consumidor, estos dos últimos elementos forman o producen el valor creado y de ahí surge el precio de los productos y el valor que le atribuyen a los mismos los consumidores. En el siguiente esquema se puede apreciar mejor:

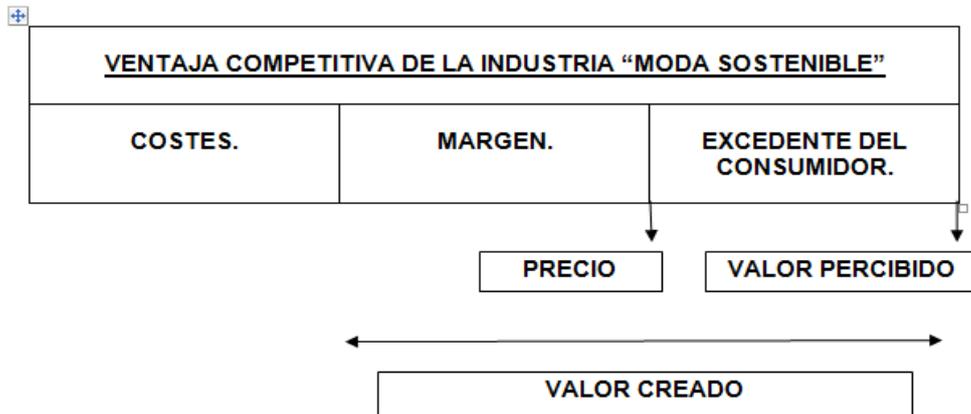


Imagen numero 21; Fuente: elaboración propia, 2019.

En primer lugar y empezando por la parte izquierda del gráfico, podemos observar la parte proporcional que ocupan los costes de crear o realizar un producto. Si lo encajamos de forma más particular en la industria de la moda sostenible, este eslabón trataría todos los costes que conlleva realizar una prenda de ropa o complemento con recursos reciclados o reutilizados y que sin estos costes no se conseguiría el producto demandado por los clientes o consumidores.

En el siguiente eslabón del gráfico, se encuentra el margen. Este margen es la diferencia que existe entre el precio del producto y el coste de generarlo. De una manera lógica y normal para que exista una rentabilidad en todos y cada uno de los productos de la industria el precio debe ser algo superior a los costes de producirlo, de esta manera surge el objetivo de muchas empresas que es el beneficio.

En la industria de la moda sostenible el margen abarca la diferencia entre los costes de realizar un producto sostenible y la suma de los precios que se le adjudican a cada producto.

Por otra parte, el excedente del consumidor, se resume en ser la diferencia que existe entre el precio pagado por el cliente y el valor que este mismo le otorga al producto obtenido. Existe una relación directa entre el excedente del consumidor y la satisfacción del mismo por haber adquirido ese producto, es decir que a mayor excedente del consumidor mayor es la satisfacción de haber

obtenido dicho producto. De la misma manera, la hipótesis también se puede plantear de manera inversa. A parte de haber esta relación entre estos elementos, el concepto del excedente del consumidor es muy subjetivo ya que depende en todo momento de la opinión de la persona que realiza o adquiere la compra. Hablando de forma más concreta, en la industria de la moda sostenible el excedente del consumidor se trataría de la diferencia entre el importe que paga el consumidor por el producto de moda sostenible y el valor que dicho le otorga a tener una prenda de ropa de estas características más concretas.

En resumen, la ventaja competitiva de esta industria está compuesta por el valor creado y los costes. Este valor creado es el sumatorio del margen generado y el excedente del consumidor como bien podemos ver en el grafico anterior.

El margen generado o de otra forma llamado, el precio, que se le adjudica a un producto presenta otra relación directa con la rentabilidad que obtiene la empresa, ya que, si la empresa aumenta los precios, aumenta su rentabilidad y de forma inversa, si la empresa baja sus precios, disminuirá en la misma proporción su rentabilidad. El segundo componente del valor creado es el excedente del consumidor que trata el valor que percibirá el cliente y en todo caso debe ser superior al precio si se quiere ejecutar con éxito la venta.

En la industria que estamos tratando, el valor creado sería el margen que existe entre los costes totales de fabricar un producto con unas condiciones específicas, en este caso fabricado con recursos y materiales reciclados y la suma de los ingresos de las ventas de dicho producto, por último habría que añadirle el valor moral que le adjudica el cliente al producto por disponer de unas características algo más especiales.

7.4. Aplicación del Reloj Estratégico.

Bajo el modelo de “reloj estratégico” desarrollado por Cliff Bowman se estudia la economía de las organizaciones. En este modelo intervienen dos premisas que son: la perspectiva del cliente y el excedente que él mismo desea obtener. Según Guerras y Navas (2015:282-283) *“De este modo, los clientes de una industria pueden comprar a nuevas empresas o a otras en función de dos criterios: a) el precio del producto con servicio inferior al de la otra empresa, o b) el producto o servicio de una empresa se valora más por parte del cliente que el de la otra empresa, es decir, tiene un valor añadido percibido superior, combinando estos dos criterios aparecen las ocho opciones estratégicas competitivas del esquema que pueden ser agrupadas, a su vez, en cuatro categorías de estrategias”*.

Las estrategias posibles bajo este modelo son:

- a) Estrategias orientadas a precios bajos.
- b) Estrategias híbridas u orientadas a la relación calidad-precio.
- c) Estrategias orientadas a la diferenciación.
- d) Estrategias destinadas al fracaso.

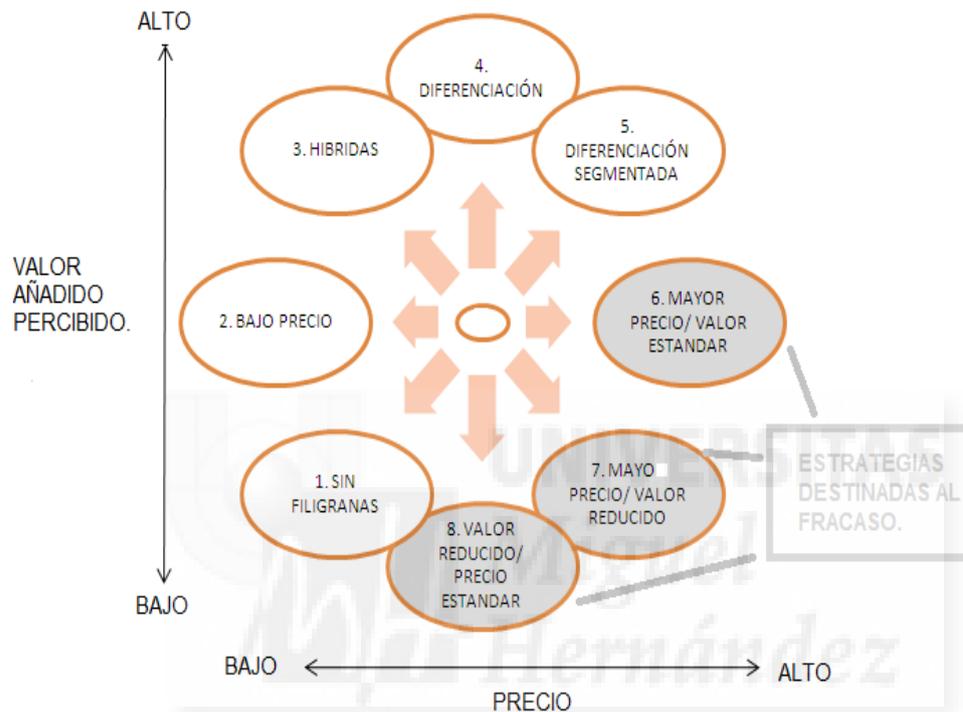


Imagen numero 22; Fuente: Sánchez Lozano, 2010. Basada en (Guerras y Navas, 2015)

En las estrategias orientadas a precios bajos encontramos las opciones 1 y 2 donde la opción 1 “sin filigranas”, implica precios bajos y bajo valor añadido percibido, mientras que la opción 2 “precios bajos” trata de ofrecer precios bajos, pero manteniendo un cierto nivel de calidad en los productos que ofrece. (Guerras y Navas 2015).

Respecto las estrategias híbridas u orientadas a la relación calidad-precio está constituida por la opción 3 “híbrida: relación calidad-precio”, la cual se considera híbrida entre la diferenciación y los precios bajos, con una buena relación calidad-precio, por lo tanto, se puede entender que estaría compuesta por unos precios bajos y un medio o alto valor añadido percibido. (Guerras y Navas, 2015).

En las estrategias orientadas a la diferenciación se componen por las opciones 4 y 5. La opción 4 “diferenciación” se trata de una diferenciación amplia, es decir, se busca un alto valor añadido percibido manteniendo unos precios medios o altos. Mientras que la opción 5 “diferenciación segmentada” ofrece a los clientes un valor añadido percibido alto, pero a unos precios considerablemente altos, por lo que esta estrategia estaría dirigida a clientes con un alto nivel adquisitivo. (Guerras y Navas, 2015).

En cuanto a las estrategias destinadas al fracaso encontraríamos las opciones 6,7,8, donde todas ellas están destinadas con toda probabilidad y razón al fracaso, debido a la mala relación que existe entre las diferentes combinaciones del valor añadido y el precio ofrecido (Guerras y Navas, 2015).

Si analizamos la industria de la moda sostenible, mediante esta herramienta estratégica la podemos situar en la estrategia híbrida u orientada a la relación calidad precio. Hemos estado investigando sobre los precios medios de las prendas realizadas por las empresas analizadas con anterioridad y nos hemos dado cuenta que los precios medios de las prendas realizadas con materiales reciclados de las empresas como Inditex y H&M son bastante bajos para todo el trabajo que llevan, aunque analizando también la empresa Ecoalf, nos damos cuenta que los precios son algo más elevados debido a que todos sus productos de todas sus colecciones están realizados con recursos reciclados y esto lleva un mayor tiempo de realización. Por otro lado, el valor añadido percibido podemos calificarlo como muy alto, debido a que las prendas están hechas con materiales reciclados tienen el mismo aspecto que una prenda realizada con materias primas originales, mencionando también que las prendas de Ecoalf tienen un mayor prestigio que las de Inditex o H&M ya que el número de prendas realizadas es mucho menor en esta empresa que en las grandes multinacionales de Inditex y H&M.

Estas razones se ven apoyadas o sustentadas por que la industria de la moda sostenible persigue un liderazgo en costes debido a la innovación que llevan los procesos de fabricación, por el control de los gastos y por el control en producción. De la misma manera esta industria presenta una diferenciación respecto de las demás gracias a la relación que tiene con el cliente o el consumidor final y lo que implica para él trabajar de esta manera y se da a conocer mediante la innovación en las tecnologías.

7.5. Direcciones de desarrollo de la industria de la “Moda Sostenible”.

En este apartado vamos a analizar las diferentes direcciones de desarrollo que han tomado las tres empresas escogidas para el análisis. El objetivo de esta investigación se centra en las empresas citadas, Inditex, H&M y Ecoalf.

Según Guerras y Navas (2015) la dirección de desarrollo hace referencia a decidir si la empresa debe centrarse o especializarse en las actividades que viene realizando, desarrollar otras nuevas o reestructurar el conjunto de sus negocios. En definitiva, decidir acerca de la modificación o no del campo de actividad que desarrolla en este momento de estudio. Esto es debido a la posibilidad que tienen muchas empresas de variación de su campo de actividad a lo largo del tiempo, por el cambio de algunos factores que se incluyen dentro de su definición (Guerras y Navas 2015).

Para este estudio vamos a utilizar la matriz de Ansoff, una de las herramientas más populares para el estudio de las estrategias de expansión que sigue una empresa.

En el gráfico de la matriz de Ansoff podemos diferenciar dos variables principales como lo son los productos en el eje horizontal y los mercados en el eje vertical. A su vez cada una de las variables se distingue, por un lado, en productos actuales y nuevos y por otro lado en mercados actuales y nuevos. Cada una de estas combinaciones da lugar a una dirección de desarrollo diferente. Aunque cabe destacar que ninguna de estas estrategias actúa de manera excluyente frente a la otra (Guerras y Navas, 2015).

Para el análisis de las estrategias de expansión vamos a comenzar explicando teóricamente en qué consiste cada una de estas opciones, seguidamente profundizaremos sobre cómo aplican cada una de las empresas dichas estrategias y pasos para conseguir llegar al éxito empresarial (Guerras y Navas, 2015).

Las diferentes estrategias de expansión que podemos encontrar en esta matriz son:

- Penetración de mercado.
- Desarrollo de producto.
- Desarrollo de mercado.
- Diversificación.

Ahora procedemos a comentarlas una por una de manera teórica:

PENETRACIÓN DE MERCADO:

La penetración de mercado consiste en crecer con productos actuales en mercados actuales, bajo la premisa de aumentar el número de ventas. Es la opción que menor riesgo presenta, ya que consiste en aumentar las actividades actuales que realiza la empresa. No supone modificación del campo de actividad, pero sí de crecimiento y además implica una cierta especialización de la empresa. (Guerras y Navas, 2015).

Según Guerras y Navas (2015) las estrategias utilizadas para la dirección de penetración de mercados son las siguientes:

- Acciones comerciales (incremento de la cantidad y frecuencia de su uso).
- Captar nuevos clientes o potenciales.
- Explotar y reforzar las fuentes de la ventaja competitiva.

DESARROLLO DE PRODUCTO:

El desarrollo de productos consiste en el mantenimiento de los mercados actuales en los que opera (satisface las mismas funciones) pero con productos nuevos.

Presentan la ventaja de ofrecer una imagen innovadora y renovación del mercado, además se generan sinergias al compartir estructuras comerciales y de distribución (Guerras y Navas 2015).

Las estrategias que puede llevar a cabo esta dirección se dan mediante innovaciones tecnológicas, donde se mejoran las prestaciones de los productos tradicionales, de manera sustancial o accesoria o bien ampliando toda la gama de productos para atender una mejor manera las diferentes necesidades de los clientes. (Guerras y Navas 2015.)

DESARROLLO DE MERCADO:

El desarrollo de mercado consiste en introducir productos actuales en mercados nuevos, aprovechando la tecnología y los procesos productivos que tienen para aumentar su cuota de mercado en diferentes ámbitos. (Guerras y Navas, 2015)

Según los autores nombrados con anterioridad, los nuevos mercados a los que se puede dirigir nuestros productos podemos agruparlos según:

- Nuevos segmentos de la industria.
- Nuevas aplicaciones para los actuales productos.

- Nuevas áreas geográficas.

DIVERSIFICACIÓN:

La estrategia de diversificación consiste en desarrollar simultáneamente nuevos productos para nuevos mercados a los que ya atiende. Con esta estrategia se amplía el campo de actividad, se crean entornos competitivos nuevos que pueden originar factores de éxito, se puede dar un reforzamiento de la ventaja competitiva mediante la búsqueda de sinergias. Además, puede reducir el riesgo de la actividad o empresa en general por no limitarlo solamente a una actividad, pero por otro lado también podríamos afirmar que la estrategia de diversificación presenta un gran riesgo al tratarse de productos nuevos en mercados nuevos. Los niveles de riesgo de esta estrategia dependen de cierta manera de las características presentes en el macro entorno de ese momento y de la empresa. (Guerras y Navas, 2015)

Por otro lado, la diversificación puede concederse de dos maneras diferentes:

Diversificación relacionada o concéntrica y diversificación no relacionada o pura.

La diversificación relacionada es aquella en la que el negocio actual tiene vinculación con la cartera actual del grupo de clientes que atendemos y existen similitudes entre los negocios que ofrecemos como son el caso de los recursos, mercados tecnologías utilizadas y canales de distribución. (Guerras y Navas, 2015)

El objetivo principal de esta estrategia es generar y explotar sinergias entre la antigua actividad y la nueva para así obtener nuevas ventajas competitivas o transferir ventajas a un coste menor. (Guerras y Navas, 2015)

Dentro de la diversificación relacionada podemos distinguir entre la integración vertical, que se realiza hacia arriba cuando la nueva actividad actúe como proveedora de la actividad habitual de la actividad habitual, en el caso contrario se dará una integración vertical hacia abajo cuando la nueva actividad actúe como cliente de la actividad habitual de la misma empresa.

Mientras que en la diversificación no relacionada el nuevo negocio no tiene relación con la cartera actual de clientes. El objetivo de esta estrategia puede ser la búsqueda de riesgo global, maximizar la rentabilidad, mejorar la asignación de los recursos financieros u objetivos propios de la dirección. Pero en este tipo de estrategias no se busca generar sinergias con la antigua actividad empresarial. (Guerras y Navas, 2015).

MATRIZ DE ANSOFF.

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	PENETRACIÓN	DESARROLLO DE PRODUCTO
	NUEVO	DESARROLLO DE MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

Imagen numero 23; fuente: elaboración propia (2019).

Una vez realizada toda la redacción de la matriz de Ansoff de forma teórica, vamos a analizar las tres empresas escogidas y a comentar todas y cada una de las estrategias que realizan Inditex, H&M, y Ecoalf de forma individualizada y separada.

7.5.1. Matriz de Ansoff – Inditex.

En primer lugar, vamos a empezar comentando la matriz de Ansoff de Inditex, esta se compone de cuatro módulos y dentro de cada módulo existen unas características claves para poder desarrollar las estrategias que realiza la organización.

PENETRACIÓN DE MERCADOS:

La penetración de mercados consiste en crecer con los productos actuales en mercados actuales, como bien hemos comentado con anterioridad, esta estrategia la realiza mediante:

-El incremento de la cuota de mercado y a su vez, esta acción se desarrolla mediante:

- La creación de sus ocho marcas ha segmentado muy bien su mercado. Cada una de las insignias va dirigida a un sector diferente con unos gustos y características muy diferentes.
- Posee dos servicios importantes que muestran su diferenciación: en primer lugar, la tarjeta affinity, el grupo ofrece a todos sus clientes poder pagar sus compras a plazos, y los plazos son elegidos por los clientes a la hora de pagar una vez realizada la compra. En segundo lugar, el grupo ofrece un servicio post-venta que cada vez lo realizan más empresas, este servicio trata de que cada cliente podrá devolver el producto en buenas condiciones y tiene un plazo máximo de 30 días

presentando el ticket de compra para que el dinero vuelva ser abonado al mismo.

- La estrategia que desempeña el grupo Inditex para darse a conocer ha sido a través de sus establecimientos, por ello dejan un poco de lado lo de invertir en publicidad y lo aprovechan para restaurar siempre que pueden sus establecimientos. La decoración de sus escaparates es una de las cosas más importantes, ya que son el punto fuerte para atraer clientes de todo tipo. El “boca-boca” es la estrategia que más les ha dado a conocer, aunque en las principales capitales de los países poseen unas vallas publicitarias. Como excepción la insignia “MassimoDutti” también se publicita en la televisión mediante spots publicitarios.
- En el tema de logística consiguen una rápida producción y envío del producto a las tiendas y a casa en menos de 24 horas en algunos puntos de distribución. Utilizan el método de “Target Pricing”, es el método que utiliza el grupo para fijar los precios. Los encargados de ello se plantean por cuanto compraría un cliente el producto en concreto, y a partir de ahí deben producirlo a partir de unos costes que le sigan permitiendo obtener un margen de beneficio con respecto a su precio en tienda.

-El aumento en el uso o consumo del producto actual lo realiza mediante:

- El reposicionamiento semanal de los productos dentro del establecimiento. El movimiento de los productos dentro de cada tienda se hace una o dos veces por semana, con esta estrategia los clientes tienen la sensación que tienen que acudir más frecuentemente al establecimiento.
- Zara fue la primera insignia del grupo en tener tienda online y poder vender productos a través de internet. A partir del año 2010 entran todas las insignias del grupo a esta nueva tendencia en su momento.
- Se lanza la creación de Apps para los teléfonos móviles de las insignias más importantes de la marca, desde estas Apps se pueden ver las últimas colecciones de las marcar y hacer compras online.
- Algunas de las insignias como Pull and Bear, Bershka o Stradivarius disponen de perfiles en las importantes redes sociales donde muestran fotos de sus colecciones y videos de las mismas.

-Búsqueda y atracción de nuevos consumidores:

- Se da la creación de diferentes marcas para todo tipo de gustos en los segmentos del mercado. Un claro ejemplo es el último lanzamiento de Inditex “Uterqüe”, esta marca vende unos productos de mejor calidad a un mayor precio y se dirige a unos clientes más selectos que podrían no

encontrar el producto deseado en el resto de firmas de esta cadena ya que poseen un precio y una calidad menor.

-Explotar y reforzar la ventaja competitiva:

- Inditex se ha diferenciado por su manera de crear moda a unos precios asequibles, esto es posible gracias a los ojeadores que tienen, ya que se dedican a visitar todas y da una de las pasarelas más famosas y captar las mejores tendencias para después retransmitirlas a precios inferiores.
- El grupo ha mejorado su red de distribución restaurando su último centro logístico de Zaragoza, insertándole las últimas innovaciones tecnológicas para una mayor rapidez en la entrega de paquetes.

DESARROLLO DE PRODUCTO:

El desarrollo de producto consiste el mantenimiento de los mercados actuales con productos nuevos, en el caso de Inditex lo realiza mediante las siguientes estrategias:

La responsabilidad medio ambiental:

- En los últimos años y en todas las marcas de la cadena del grupo Inditex se han diseñado colecciones ecológicas fabricadas con materiales reciclados y no solamente se hace con la ropa, sino también se da con el calzado.
- Se inauguran las primeras tiendas ecológicas llamadas “ecotiendas” las cuales consiguen reducir el consumo de agua, luz y todos los demás suministros. Tan efectivo fue la implantación de estas tiendas que las aperturas de tiendas nuevas se han hecho mediante este sistema y las que ya estaban abiertas y necesitaban una mejora, se han transformado de esta manera.

Se amplía la gama de productos:

- Inditex abrió sus puertas con el lanzamiento de Zara, su marca por excelencia, pero con el paso de los años ha ido creando nuevos productos (Pull and Bear, bershka, Oysho, Zara Home, etc.) Con estos lanzamientos ha ampliado su gama de productos dirigidos a diferentes grupos de población con características y necesidades diferentes.
- En caso de Zara Home, el grupo creó una línea de productos nuevos para las mismas familias que destinaban parte de su economía a la compra de prendas de vestir.
- Además de textil, todas las insignias de Inditex tienen su sección de cosméticos, colonias, bisutería, marroquinería, calado, etc.

Rejuvenecimiento de las líneas de productos:

- El desarrollo de producto también se da mediante el cambio constante de los productos u objetos cuando surgen nuevas tendencias. Inditex no es el claro ejemplo de marca que se dedica a producir dos colecciones para cada temporada, sino que está en constante cambio durante todo el transcurso del año.

DESARROLLO DE MERCADOS:

El desarrollo de mercado se comienza a dar cuando en el año 1975 se abrió la primera tienda Zara, en A Coruña. Durante 1983 y 1985 se abrieron en la mayoría de capitales de España: como son Valladolid, Zaragoza, Barcelona, Sevilla, Valencia, Madrid, Bilbao y Málaga. Con el paso de los años, en la mayoría de las ciudades se instalaron tiendas de todas las marcas de Inditex y la compañía se lanzó a la expansión internacional muy poco después teniendo un éxito importante.

Las estrategias más importantes que sigue la gran marca para el desarrollo de mercados son: la implantación propia en primer lugar, el mantenimiento de las jointventures y la concesión de franquicias.

DIVERSIFICACIÓN:

La última estrategia de la matriz de Ansoff que desarrolla Inditex es la diversificación. El grupo de moda más importante de los últimos años no solo se dedica a tener una gran participación en el sector textil, también el grupo de Amancio Ortega posee un 14% de la cadena española de hoteles NH, por lo que también dedica parte de su actividad a la hostelería.

7.5.2. Matriz de Ansoff – H&M.

La segunda empresa a valorar mediante la matriz de Ansoff es H&M, esta empresa también conocida a nivel mundial expone sus estrategias de la siguiente manera:

PENETRACIÓN DE MERCADO:

Esta estrategia se utiliza para aumentar las ventas de productos existentes en el mercado actual. Esto se puede lograr ganando clientes de la competencia y alentándolos a adquirir más productos de la compañía. La clave de H&M para la penetración en el mercado es ofrecer ropa de moda con los precios más

bajos o baratos que el resto de los competidores más cercanos. Doyle (2002) argumenta que la base de una marca exitosa es la calidad. La empresa está muy preocupada por eso, por lo tanto, cuenta con métodos integrales de control de calidad que garantizan 100% la satisfacción del cliente.

Gracias a las fuertes campañas publicitarias, la compañía ha aumentado su popularidad en todo el mundo y esto se ha dado mediante el fenómeno de la moda sostenible, las tendencias y los estilos de vida que marcan la moda.

DESARROLLO DE MERCADO:

Guerras y Navas (2015) dice que el desarrollo del mercado implica apuntar a nuevos segmentos de un mercado, identificar nuevos usos para los productos de la compañía ingresar en nuevos mercados internacionales. La estrategia que sigue H&M de internalización es ingresar en todo mercado donde pueda comercializar sus productos, a pesar de la pequeña estandarización de los productos de H&M, la compañía introduce ligeras variaciones en todos sus productos para adaptarse a la cultura de cualquier mercado.

Según los nuevos segmentos del mercado, el grupo H&M lanzó una campaña llamada "collection of style" con ropa inteligente y algo más subida de precio para poder adentrarse en nuevos mercados.

DESARROLLO DE PRODUCTO:

Se puede definir como el lanzamiento de productos realmente nuevos e innovadores a los clientes actuales.

H&M desarrolla esta estrategia, a través de alianzas estratégicas con diseñadores famosos e iconos de la moda como Karl Lagerfeld, Madonna o Roberto Cavalli que mejoran el prestigio de la marca en todo el mundo. Además, la compañía le preocupa la investigación y el desarrollo e introduce prendas de ropa realizadas con materiales amigables con el medio ambiente como el algodón orgánico para su colección primavera de 2008 y con el paso de los años para todas sus colecciones y colaboraciones.

También es importante mencionar que H&M se suma a la creación de perfumes, cosméticos y productos de belleza y cuenta con una línea de inicio disponible en el momento para poder desarrollar su producto con facilidad.

DIVERSIFICACIÓN:

Esta estrategia es la más arriesgada porque significa desarrollar nuevos productos e ingresar en nuevos mercados. H&M se ha centrado en desarrollar sus productos de moda como ropa, zapatos, joyería, bolsos o accesorios por lo que no ha desarrollado mucho esta estrategia. También han realizado una estrategia de diversificación, tratándose de artículos para el hogar a través de H&M.

La compañía también desarrolló productos curiosos para algunas licencias como son: “Los Sims 2” en junio del año 2007 en colaboración con los desarrolladores de los juegos Maxis.

7.5.3. Matriz de Ansoff – Ecoalf.

La tercera empresa a valorar mediante la matriz de Ansoff es Ecoalf, una empresa creada en el año 2009, pero ya conocida en todo el mundo. Esta empresa desarrolla sus estrategias de la siguiente manera:

PENETRACIÓN DE MERCADO:

Ecoalf es el claro ejemplo del residuo convertido en recurso, se trata de una de las empresas que pone todo su empeño en el desarrollo sostenible, la innovación y el diseño ecológico (Eco-Circular, 2016).

El proyecto nace en 2009 con la idea de crear una compañía de moda sostenible que pudiera crecer sin tener que utilizar de forma indiscriminada los escasos recursos naturales que el planeta no es capaz de generar al mismo tiempo que los consumimos. En palabras de su presidente, *“El concepto parte de mi frustración por el excesivo uso de los recursos naturales en nuestro planeta y la gran cantidad que basura que generan los países industrializados”*.

Desde un principio, utilizan el reciclaje como solución, desarrollando una nueva generación de productos de moda con materiales reciclados para los consumidores que se encuentran en este segmento de mercado, a su vez ofreciendo la misma calidad y diseño que los mejores productos no reciclados del mercado.

DESARROLLO DE PRODUCTO:

Ecoalf es una empresa novata, que se encuentra en la fase de crecimiento del ciclo de vida de la industria, se concentra en la consolidación de una oferta cada vez más completa, ampliando su línea de accesorios con bolsos, carteras,

o incluso fundas para el ordenador. “Ecoalf no es solo una marca sino un estilo de vida” (Álvarez C. 2016)

Y es que después de haber presentado su primera colección cápsula “made in Italy” en la pasada edición de Pitti Uomo, la marca española preparó en el activewear una colección de yoga. De la misma manera, la marca avanza en el desarrollo de piezas a partir de tejidos de bajo impacto, como el lino o el cáñamo y pretende implementar la suela de alga a todos sus modelos de calzado de cara a su próxima temporada. En las últimas ruedas de prensa que hizo el equipo directivo al medio de publicidad, anunciaron su compromiso junto con Peta contra la crueldad animal y será 100% vegana para 2020, abandonado por completo el uso de plumas en sus prendas.

DESARROLLO DE MERCADO:

Ecoalf amplía su capital y apuesta por el mercado francés y japonés. La firma de moda sostenible tiene nuevos planes de expansión de su mercado. Una vez consolidados los mercados de España y Alemania como sus principales puntos de venta, la empresa anuncia una expansión en Francia y Japón que elevará su presencia hasta 35 puntos de venta más. Un crecimiento que se verá reforzado por una oferta más extensa y una ampliación de capital en 4,5 millones de euros, con la que pretende potenciar aún más su desarrollo.

De la misma forma, llega a un acuerdo con la empresa nipona para lanzarse al extenso mercado japonés y así desarrollar su estrategia de desarrollo en nuevos mercados.

El presentador y director de la compañía, Javier Goyeneche dijo que la empresa ha llegado a un acuerdo con la firma “Sanyo Snokai” para crear una joint-venture llamada “EcoalfJapan”, con el fin de operar e introducirse con sus productos en el exigente mercado de Japón.

DIVERSIFICACIÓN:

Como ya sabemos la estrategia de diversificación es una estrategia muy compleja a la vez que arriesgada, solo las empresas que llevan muchos años en el sector pueden permitirse ejecutarla de manera extendida. Como es el caso de Ecoalf, una empresa muy reciente en el sector y que se dedica a realizar productos tan novedosos a través de materiales reciclados, hasta el momento realiza la diversificación mediante prendas de calzado, fundas para elementos electrónicos, etc. Con estos ejemplos podemos ver que al ser una empresa que tiene una estrategia arriesgada a la misma vez que difícil de conseguir, realiza la diversificación de manera cuidadosa y tranquila. Pero su

fundador no descarta en ningún momento, que con el paso de los años y tras haber adquirido mucha experiencia en el sector, lo haga con ideas que ya tiene en mente. Hasta el momento Goyeneche prefiere centrarse en sus productos estrella y en realizarlos con los mejores materiales reciclados y de la manera más idónea para no comprometer los recursos del planeta.

8. Conclusiones.

Mediante la realización de este estudio hemos determinado que existe una predisposición positiva al cuidado del medio ambiente, tanto a nivel nacional como internacional y que junto con el objetivo de crecer de muchas empresas del sector de la moda ha dado como resultado la industria “moda sostenible”.

Las **características** que presenta la industria de la moda en general son: el **gran número de consumidores que tiene, las necesidades que satisface, las nuevas formas de consumir moda gracias a las nuevas tecnologías**, etc. Estas características han incrementado el número de consumidores ya que todo son facilidades, y si a estas facilidades le sumamos la ventaja competitiva que proporciona la industria de “moda sostenible” es la razón exacta de que a día de hoy esté en auge continuo.

Por tanto, respecto a las preguntas, ¿Será este uno de los principales cambios del sector textil?, ¿Es necesario que la moda sea sostenible?, ¿Estará cambiando el pensamiento de la población objetivo? Todas y cada una de las respuestas son afirmativas, siendo un antes y un después, tras el terrible accidente ocurrido en Bangladesh, con el derrumbe de una de las sedes más importantes de confección, en el año 2013 comenzó el cambio en este sector, en los clientes y en la población objetivo.

En cuanto al objetivo principal planteado en identificar empresas que tienen una clara estrategia de desarrollo de productos de moda sostenible, a día de hoy encontramos una infinidad de compañías que se han sumado a esta estrategia, como por ejemplo H&M, Primark, Benetton, Mango, Inditex, Ecoalf, etc. Para poder hacer un estudio más centrado en nuestros objetivos, hemos elegido las tres marcas más destacadas que realizan esta estrategia y son Inditex, H&M y Ecoalf.

Respecto a los objetivos específicos planteados, se está consiguiendo una mayor concienciación de los ciclos de vida de los productos y de los resultados empresariales de Inditex, siendo la compañía líder en el sector. Como consecuencia de este subobjetivo encontramos que Inditex se compone de ocho marcas las cuales segmentan el mercado dependiendo de las preferencias del consumidor y gracias a esto consiguen unos resultados muy

favorables dependiendo de factores como la experiencia, el número de tiendas abiertas y el beneficio que obtiene de ellas.

En segundo lugar, en cuanto a la sensibilización de la población objetivo con el concepto de sostenibilidad, encontramos resultados asombrosos ya que después de realizar este estudio obtenemos que a día de hoy muchas empresas están concienciadas con este tema y se unen al carro del cuidado del medio ambiente. Las nuevas generaciones y todo lo desarrollado por la economía circular, lo han puesto de manifiesto.

Por último, con el tercer subobjetivo exponemos el ejemplo de una marca muy actual llamada Forever 21, que debido a que no ha incorporado la estrategia de desarrollo sostenible se encuentra en la situación de tener que cerrar sus puertas.

Con este ejemplo podemos ver como empresas que trabajan con la estrategia de realizar productos sostenibles se encuentran en auge o expansión de sus mercados y empresas como esta, que son convencionales y no se han actualizado se ven obligadas a cerrar sus puertas ya que no cumplen con los objetivos de la actualidad.

9. Aprendizaje y Valoración.

Una vez llegados al final de este trabajo de fin de grado me gustaría explicar que ha implicado para mí llevar a cabo este trabajo de análisis e investigación.

En un principio, andaba muy perdida, fue complicado dar con el tema elegido y definir todos aquellos puntos que a día de hoy componen este trabajo debido a la dificultad que presentan los diferentes apartados y la inexperiencia de realizar trabajos tan extensos y de estas características.

Tras reunirme varias veces de forma seguida con mi tutora y una vez realizada la primera búsqueda y recogida de información tanto en páginas web como en la biblioteca de la universidad, el nivel de complejidad fue disminuyendo, pero factores como la falta de tiempo y la ignorancia en estos temas siempre se han encontrado presentes.

La confección de este trabajo me ha sorprendido bastante, ya que me ha permitido aplicar conocimientos adquiridos a través de estos cuatro años. Concretamente he podido aplicar muchos de los conceptos adquiridos en asignaturas de dirección estratégica cursadas los dos últimos años del grado.

En estas asignaturas mencionadas con anterioridad, se han realizado muchos se han realizado muchos casos prácticos, pero no tienen punto de comparación con realizar un trabajo de este peso y de manera individual, por lo que se me

ha hecho algo más complicado llevar a cabo la vinculación de la parte teórica con el ámbito práctico que conlleva realizar un trabajo de fin de grado.

Para concluir, tras haber leído e investigado sobre la industria de la moda y de forma más concreta sobre la industria de la moda sostenible, he conseguido asociar toda la parte teórica con un caso real como es éste, y que a día de hoy afecta a la sociedad en la que vivimos.

10. Referencias Bibliográficas.

10.1. Bibliografía.

Para poder realizar este trabajo de investigación, he utilizado como recurso bibliográfico el manual de:

Guerras y Navas. (2015). *La dirección estratégica de la empresa*. Navarra: De Aranzadi S.A.

10.2. Webgrafía.

-ACME, (2018-2019) Asociación de Creadores de Moda en España (ACME). [En línea] Disponible en: <http://creadores.org/> [Consulta: 2019, 24 de Octubre].

-BBC Mundo, (2017) *¿Sabes cuál es la industria más contaminante después de la petrolera?* [En línea] Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-39194215> [Consulta: 2019, 28 de Mayo].

-Bisbal, M. (2015) *Resultados empresariales de Inditex. "Inditex un imperio que nada contracorriente"*. [En línea] Disponible en: <https://www.libremercado.com/2012-05-13/inditex-un-imperio-que-nada-a-contracorriente-1276458362/> [Consultado: 2019, 4 de Noviembre].

-Cabayes, A. (2018) *Fashion Revolution*. [En línea] Disponible en: <https://www.fashionrevolution.org/europe/spain/> [Consultado: 2019, 12 de Noviembre].

-Eco- Circular, (2016) *Economía circular proyecto de éxito Ecoalf*. [En línea] Disponible en: <https://eco-circular.com/2016/06/30/economia-circular-proyecto-de-exito-ecoalf/> [Consultado: 2019, 9 de Noviembre].

- FashionHistory, (2015) *Pinterest, Historia de la moda en España*. [En línea] Disponible en: <https://www.pinterest.de/pin/131730357827835594/> [Consultado: 2019, 7 de Noviembre].
- Fresneda, J.M. (2016) *Cadena agroalimentaria sostenible*. [En línea] Disponible en: <https://www.clm24.es/opinion/jose-maria-fresneda/cadena-agroalimentaria-sostenible/20161129083640138046.html> [Consultado: 2019, 10 de Noviembre].
- Gedda, A. (2016). *WWF y H&M apostamos por la moda sostenible*. [En línea] Disponible en: <https://www.wwf.es/?uNewsID=48141> [Consultado: 2019, 12 de Noviembre].
- Fundación Corresponsables, (2017) *H&M busca liderar la moda sostenible*. [En línea] Disponible en: <https://www.corresponsables.com/actualidad/hm-busca-liderar-moda-sostenible>[Consultado: 2019, 13 de Noviembre].
- González Rueda, A. (2016) *La moda sostenible de H&M una revolución de la industria (El Mundo)*. [En línea] Disponible en: <https://www.elmundo.es/vida-sana/estilo-y-gastro/2016/03/18/56each6c268e3e8a678b4652.html>[Consultado: 2019, 13 de Agosto].
- Inditex, (2017) *Etiquetado JoinLife*. [En línea] Disponible en: <https://www.wateractionplan.com/join-life>[Consultado: 2019, 22 de Noviembre].
- Goyeneche, J. (2009) *Javier Goyeneche presenta su modelo de empresa sostenible e innovadora en la moda (AITEEX)*. [En línea] Disponible en: <https://www.aitex.es/jornada-javier-goyeneche-ecoalf/> Consultado: 2019, 23 de Noviembre].
- Martínez, J. (2018) *Etiqueta moda sostenible*. [En línea] Disponible en: <https://juliaupcycling.com/tag/moda-sostenible/> Consultado: 2019, 23 de Noviembre].
- Matten, D. y Crane, A. (2007) *Negocios Éticos*. [En línea] Disponible en: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/84429/1/617277451.pdf> Consultado: 2019, 28 de Mayo].
- Modaes, (2015) *La moda sigue ganando peso en la economía*. [En línea] Disponible en: <https://www.modaes.es/entorno/la-moda-continua-ganando-peso-en-la-economia-espanola-y-alcanza-el-29-del-pib.html> Consultado: 2019, 23 de Junio].
- Negocios y Emprendimiento, (2019) *La historia de la pareja de emprendedores que construyo Forever 21*. [En línea] Disponible en: <https://www.negociosyemprendimiento.org/2019/09/historia-forever-21.html> [Consultado: 2019, 22 de Noviembre].

-Twitter H&M, (2010) @h&mespaña. [En línea] Disponible en:

https://twitter.com/hmespana?ref_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauthor [Consultado: 2019, 25 de Noviembre].

-Velazco González, A.R. (2013) *¿Qué es el desarrollo sostenible? E.O.I.* [En línea] Disponible en:

<https://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2013/04/16/%C2%BFque-es-el-desarrollo-sostenible/> [Consultado: 2019, 24 de Noviembre].

