Universidad de Castilla-La Mancha

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

GRADO EN ECONOMÍA

LIDIA LERMA

MODELOS DE NEGOCIO PARA LA ECONOMÍA CIRCULAR EN EL SECTOR TEXTIL Y DE LA MODA: EL CASO ECOALF

BUSINESS MODELS FOR CIRCULAR ECONOMY IN THE TEXTILE & FASHION INDUSTRY: THE CASE OF ECOALF

Presentado por: **LIDIA LERMA CASAS**

Dirigido por: **MARÍA CRISTINA DIAZ GARCÍA**

Albacete, 2022

LIDIA LERMA

Índice

INTRODUCCIÓN 1

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO 1

1.1.1 No hay una opción "B" para el planeta 1

1.1.2 ¿Qué podemos hacer como consumidores y como empresas? 5

1.2 OBJETIVOS 9

1.3 ESTRUCTURA DEL TRABAJO 9

CAPÍTULO 1 LA ESTRATEGIA CORPORATIVA EN RELACIÓN CON LA MISIÓN DE LA EMPRESA: RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y LA ELECCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO 11

2.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA 11

2.2 LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DENTRO DEL MARKETING: LA IMPORTANCIA DEL MODELO DEL "CIRCULO DE ORO" PARA LAS EMPRESAS COMPROMETIDAS CON RSC 13

2.2.1 Modelo del "circulo de oro" 15

2.2.2 Estrategia de comunicación de marketing 17

2.3 MODELO DE NEGOCIO Y MODELO DE NEGOCIO DE ECONOMÍA CIRCULAR 21

2.3.1 Modelo de negocio 21

2.3.2 Modelo de negocio de Economía Circular 27

CAPÍTULO 2 ECONOMÍA CIRCULAR EN EL SECTOR TEXTIL Y DE LA MODA. CASO "ECOALF" 31

3.1 ECONOMÍA CIRCULAR EN SECTOR TEXTIL. EJEMPLOS 31

3.1.1 Ejemplos 32

3.2 ESTUDIO DEL CASO ECOALF 38

3.2.1 Metodología cualitativa del estudio del caso 38

3.2.2 Breve descripción de la empresa y perfil de su fundador 39

3.2.3 Análisis del Modelo de Negocio de ECOALF usando el Modelo Canvas adaptado a Canvas Sostenible (Ecocanvas) 40

CONCLUSIONES 49

REFERENCIAS 53

LIDIA LERMA

Índice de figuras

FIGURA 1.1 PRODUCCIÓN MUNDIAL DE FIBRAS CORTADAS 8
FIGURA 2.1 MODELO CÍRCULO DE ORO 15
FIGURA 2.2 MODELO CANVAS..... 22
FIGURA 2.3 MODELO CANVAS SOSTENIBLE..... 28
FIGURA 3.1 MODELO CANVAS SOSTENIBLE ECOALF……..48

LIDIA LERMA

Índice de tablas

TABLA 3.1. CLASIFICACIÓN EMPRESAS ESTUDIADAS..... 33

LIDIA LERMA

Lista de acrónimos

- ✓ Economía Circular (EC)
- ✓ Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
- ✓ Responsabilidad Social Corporativa (RSC)
- ✓ Organización de Consumidores y Usuarios (OCU)
- ✓ Global Organic Textil Standard (GOTS)
- ✓ Estándar de Reciclaje Global (GRS)
- ✓ Modelo de negocio de economía circular (MNEC)
- ✓ Organización de las Naciones Unidas (ONU)
- ✓ Declaración Ambiental de Productos (EPD)
- ✓ Estándar de Reciclaje Global (GRS)
- ✓ Proyecto Estratégico para la Recuperación y Transformación Económica de Economía Circular (PERTE de Economía Circular).

LIDIA LERMA

Introducción

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Los modelos de negocio de producción lineal -actualmente dominantes- son modelos basados en la toma de recursos, fabricación y disposición de bienes que tienen efectos negativos ya que amenazan los ecosistemas naturales y afectan a la salud humana y al bienestar. Además, estos modelos no tienen en cuenta que nuestros recursos globales son finitos, y estamos excediendo la capacidad del planeta.

En contraposición a estos modelos. La Economía Circular (EC) y sus modelos de negocio pueden definirse como "un sistema regenerativo en el que se minimizan los insumos de recursos y los residuos, las emisiones y las fugas de energía al ralentizar, cerrar y estrechar los bucles de materiales y energía. Esto se puede lograr a través de un diseño duradero, mantenimiento, reparación, reutilización, remanufactura, reacondicionamiento y reciclaje" (Geissdoerfer et al. 2017, 759).

A continuación, se plantean los efectos negativos de los modelos de producción lineal y qué podemos hacer como consumidores y como empresas para contribuir a reducir el impacto medioambiental y mejorar la calidad de vida.

1.1.1 No hay una opción “B” para el planeta

Cada vez somos más conscientes de que el planeta está siendo dañado por un consumismo exponencial y unos modelos de negocio de producción lineal y de que, por tanto, es más necesaria una actuación seria por parte de todos para parar el cambio climático y la escasez de recursos.

El cambio climático es uno de los grandes desafíos al que debemos hacer frente hoy en día. Y pese a que no es un problema reciente, ya desde los años

LIDIA LERMA

80 se empieza a oír hablar de esta amenaza, si es cierto que en los últimos años se le está prestando una mayor atención porque ya estamos sufriendo sus consecuencias y, si no lo frenamos, éstas serán devastadoras para la vida en la Tierra.

Además, cuando hablamos de cambio climático no solo nos referimos a problemas como el aumento de temperaturas o a la progresiva degradación de la capa de ozono, también hablamos de los daños colaterales que éste genera como las consecuencias que se dan en los movimientos migratorios, crisis alimentarias, desigualdades, guerras, etc.

Pero centrándonos en el medioambiente, los mayores inconvenientes que encontramos son:

I. Contaminación

Los gases de efecto invernadero han dañado los recursos, han provocado un cambio en la tierra y en el aire. Los recursos no son de igual calidad que eran hace unas décadas y, por ejemplo tener unos bajos niveles de calidad de aire debido a la contaminación afecta a nuestra salud tanto respiratoria como cardiovascular.

Sin duda la contaminación del aire que respiramos debido a estas emisiones es uno de los problemas medioambientales más preocupantes a los que nos enfrentamos actualmente. Y entre las posibles soluciones al problema, podemos recurrir al uso del transporte público, coches eléctricos, etc.

Aunque esto no es todo, la contaminación no solo está en el aire, también llega al mar. El uso de sustancias toxicas como los pesticidas usados en la agricultura o el petróleo vertido por las industrias, hacen que nuestros océanos estén cada vez más contaminados. Este problema termina derivando a nuestra cadena alimentaria a través de los pescados que consumimos y, por tanto, podemos afirmar de nuevo que la contaminación afecta a nuestra salud.

LIDIA LERMA

II. Pérdida de fuentes hídricas

El continuo aumento de las temperaturas nos lleva a un clima de sequía, que merma el caudal de nuestros ríos, lagos, lagunas, etc. Además muchos de ellos están siendo contaminados por las industrias y los pesticidas de la agricultura.

Esto afecta a numerosas poblaciones para las que estas fuentes hídricas son indispensables, y ahora debe desplazarse a otras zonas a causa de la escasez del agua, lo que se suma a la migración a los centros urbanos en búsqueda de trabajo.

Y pese a que el 70% de la superficie terrestre es agua, el 97’5% del agua del mar no es apta para consumir por humanos, lo que nos deja un aumento de la demanda de agua cada vez mayor. Pero, si ésta no es de calidad y cada vez es más escasa, la lucha por conseguir agua potable cada vez será mayor, convirtiéndose en un bien más preciado si cabe.

III. Deforestación

Desde el siglo anterior se han destruido más de la mitad de los bosques, cada año desaparecen miles de kilómetros en todo el mundo. Además, debido a los dos primeros problemas vistos, la contaminación del aire y la sequía, los árboles mueren a un ritmo más acelerado.

Este problema de deforestación es consecuencia, en gran parte, de la agricultura no sostenible y la sobreexplotación de las maderas.

Una posible solución radicaría en impulsar la existencia de más programas alternativos de repoblación y protección de nuestros bosques.

IV. Sobreexplotación de recursos

La sobreexplotación de recursos y su consumo irresponsable es cada vez mayor, en los últimos 60 años, se ha triplicado. Pronto serán insuficientes y en unos años no seremos capaces de abastecer a toda la población con el agua y las energías disponibles.

Esta explotación de recursos en cierto modo está en manos de las empresas de los países desarrollados que trasladan su producción a países subdesarrollados

LIDIA LERMA

donde pueden generar más, a un coste menor, y dejando escasos beneficios en esos lugares, lo que aumenta la desigualdad y hace que esas personas tengan que emigrar, pues están terminando con sus recursos, con su forma de vida.

En este caso una posible solución recae en el reciclaje, reducir deshechos, reduce el uso de las materias primas y reutilizar antes que producir de cero y agotar los recursos.

V. Uso de nuevos químicos

Todos estos problemas que se han mencionado: las sequías, la falta de recursos frente a la continua necesidad de la población, hace que se produzca de forma artificial con más frecuencia.

Esta producción masiva y artificial obliga a utilizar sustancias químicas muy perjudiciales para nuestro planeta, que acaban afectando negativamente al medioambiente - a través de la contaminación de aire, tierra o aguas- y a nuestra salud, mediante una menor calidad de los alimentos.

VI. Riesgo a la biodiversidad

Muchas especies están en peligro de extinción, consecuencia de los anteriores problemas medioambientales nombrados.

En base al Índice Planeta Vivo 2020, elaborado por la organización WWF (antes conocida como Fondo Mundial para la Naturaleza), la población del mundo de aves, peces, mamíferos, reptiles y anfibios, decreció un 68%, lo que equivale a 21.000 poblaciones salvajes. Esto es una caída de un 8% desde la edición anterior IPV 2018. Y todas estas amenazas están directamente relacionadas con las actividades humanas.

Vemos como las causas y consecuencias del cambio climático, están relacionadas entre sí y conocer estos problemas medioambientales nos hace más conscientes de la gravedad de la situación. Porque ¿cómo vamos a garantizar las necesidades humanas y nuestros derechos sociales si no tenemos

LIDIA LERMA

ni aire ni agua limpia, no tenemos suficientes alimentos ni ecosistemas con biodiversidad?

Nuestro principal objetivo debería ser cuidar la naturaleza y dejar a las generaciones futuras un planeta sano. Y con el cambio climático no vamos a lograr ese desarrollo sostenible, ni acabar con la pobreza, ni tener una cadena alimentaria de calidad que nos proporcione salud.

1.1.2 ¿Qué podemos hacer como consumidores y como empresas?

Por lo tanto… ¿Cómo consumidores cómo podemos contribuir a solucionar estos problemas? El primer paso está en concienciar a la población, desde los más pequeños hasta los más mayores, y lograr una reducción de la huella del ser humano sobre la tierra. Para ello hay que recurrir al ahorro de energía, al reciclaje de residuos, a reducir el consumo de agua y luz, apoyar redes de comercio sostenibles, una agricultura que conserve los recursos, tener un consumo responsable guiado por necesidades reales, cuidar los ecosistemas, evitar el uso de combustibles que generen gases de efecto invernadero, así como el uso de químicos, entre otras cosas.

¿Y cómo empresa? ¿Qué se puede hacer para cuidar el medioambiente y parar el cambio climático?

El actual modelo de producción de la economía es lineal, es decir, sigue el enfoque de “Coger→Hacer→Usar→Desechar”. Este modelo tiene cada vez más presión pues los recursos no son renovables y están al límite de agotarse, además de que como hemos visto el impacto ambiental es negativo y está dañando el planeta. Por ejemplo, si seguimos con este ritmo de consumo de petróleo para el año 2050, según el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF), nos quedaremos sin reservas, y lo mismo ocurre con el oro, la plata, el plomo y el antimonio. Nos vamos a un futuro de escasez en el cual habrá continuamente un desabastecimiento de las materias primas que hoy estamos explotando diariamente.

LIDIA LERMA

Y el problema no está solo es el agotamiento de recursos sino en la generación constante de residuos tanto en la producción como después de consumir los productos. Pues con este modelo lineal, lo más común no es reciclar sino enterrar en vertederos o tirarlo a medios naturales, contaminando ríos y océanos. Algunas, las más concienciadas, llevaban sus residuos a plantas de incineración. Aunque, actualmente, muchas de estas plantas de incineración de residuos se están viendo obligadas a importar basura de otros países para compensar costes. El aumento del reciclaje por parte de las empresas y la consiguiente reducción de residuos hacen que no puedan llegar al mínimo para ser rentables.

Esto nos informa de que algo está cambiando… ¿están las empresas concienciándose y tratando de minimizar el impacto ambiental? ¿Qué modelo están implementando?

Ya sea por convicción propia, sensibilizadas con la causa queriendo minimizar el impacto medioambiental, por presión legal de las medidas que se están tomando contra las empresas que lleven una mala práctica, o por conveniencia para abrirse a un mercado más verde y sobrevivir en esta nueva economía y no tener que afrontar los riesgos a los que se enfrentan las empresas que se han quedado ancladas al modelo tradicional; lo cierto es que las empresas se están encaminando hacia un modelo de economía circular, donde ‘coger’ pasa a ‘reutilizar’ y ‘desechar’ a ‘reciclar’.

La economía circular tiene su origen a finales de la década de los setenta. En 1976 el economista Walter Stahel en su informe para la Comisión Europea, hablo de una economía en bucles y su efecto en la creación de empleo, competitividad y conservación de recursos.

Surge como un nuevo paradigma de modelo de negocio que trata de adaptar los sistemas consiguiendo una buena utilización de los recursos naturales y una disminución de las emisiones contaminantes tanto para el medioambiente como para las personas.

Los principales rasgos de la economía circular se centran en “diseñar sin residuos”. Los residuos ahora se adaptarán al ciclo de los materiales, mayor uso

LIDIA LERMA

de materiales biológicos que puedan ser compostados. Además de eso, este modelo usa fuentes renovables de energía.

Los nuevos ciclos de retorno deben ser lo más cortos posibles para disminuir el consumo de nuevas energías y nuevos recursos. Por lo tanto, para poder integrar en ellos un producto debe incluir las siguientes características:

- Robusto/Longevo. Debe poder tener una vida más larga.
- Mantenimiento. El producto debe poder cumplir con las necesidades de los clientes de la misma manera que lo hacía anteriormente.
- Reutilización. Que también pueda dar un servicio a otro consumidor, cambiando su ubicación.
- Refabricación. El producto debe poder ser reparado, es decir, si las piezas se dañan debe ser posible su reparación y vuelta al mercado igual que uno nuevo.
- Reciclado. Una vez termine su vida útil debe poderse separar en piezas que puedan ser utilizadas para producir un producto nuevo.

Con esto logramos productos más eficientes, diseñados para la economía circular.

Pero, para incorporar estos ciclos, las empresas deben llevar a cabo una serie de cambios, empezando por este cambio de concepción de los productos y siguiendo por un replanteamiento de sus cadenas de suministro y modelos de negocio.

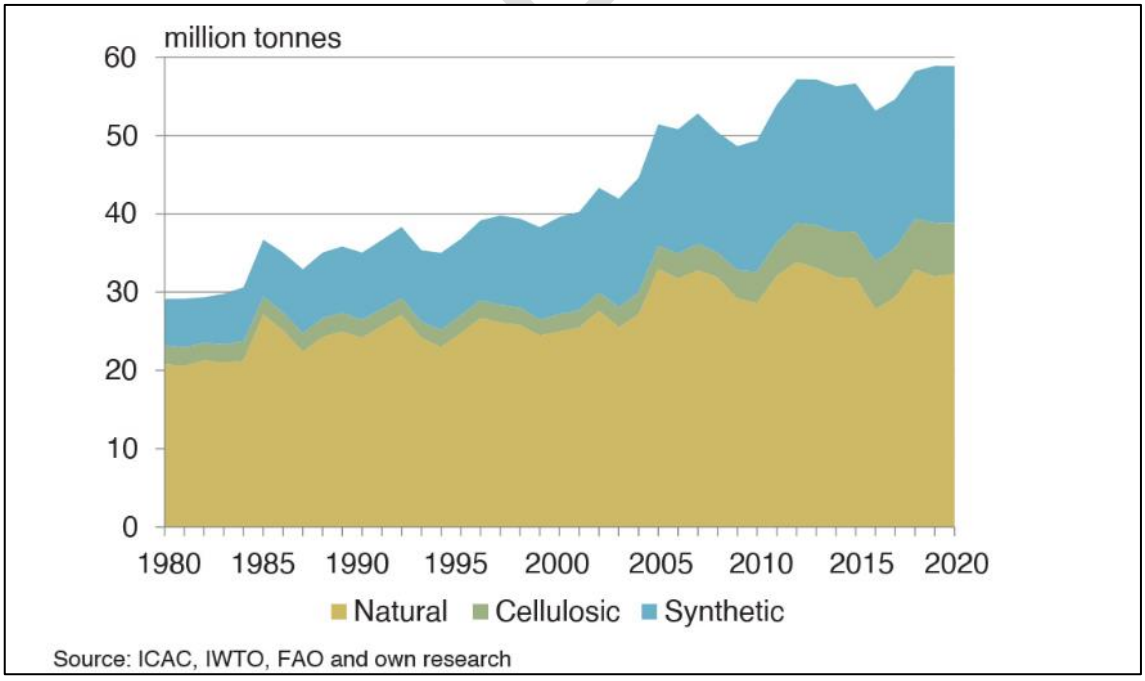
Las empresas deben actuar sobre tres elementos. El primero hace referencia a las materias primas, o lo que es lo mismo los inputs empleados, pues una continua extracción de recursos nos lleva a una economía insostenible ya que los recursos son limitados. La economía circular buscará reducir los materiales empleados y priorizar aquellos que provengan de fuentes alternativas y no de explotaciones naturales. El segundo elemento se refiere a los procesos industriales y la logística, se dará mayor valor e importancia a las fuentes de energía renovables, a la optimización de procesos productivos y a adoptar

LIDIA LERMA

procesos logísticos que gestionen de forma eficiente los productos al final de su vida útil. Y el tercer y último elemento será la forma en la que conectan los productos con los consumidores, como satisfacen sus necesidades. Como hemos visto la economía circular debe adaptar sus productos para que se puedan reutilizar, refabricar o reciclar.

En concreto, si centramos nuestra atención en el sector textil y de la moda, que es objeto de estudio del presente trabajo, es cierto que cada vez son más las empresas que están empezando a tomar consciencia sobre este tema. Pero aun así sigue siendo uno de los sectores más dañinos, según un estudio de "The Fiber Year" (una empresa de análisis y consultoría estratégica especializada en el sector textil y más concretamente en las fibras utilizadas en él) en el año 2021 las fibras sintéticas representaban el 52% del mercado mundial con lo que ello implica de realización de procesos químicos que emiten CO2 y consumo de agua y energía. Además, muchas empresas siguen un modelo "*fast-fashion*" que incita al consumo de prendas con escasa durabilidad. .

Figura 1.1 Producción mundial de fibras cortadas



Fuente: The Fiber Year Consulting.

1.2 OBJETIVOS

El objetivo principal es realizar un análisis del modelo de negocio de economía circular de una empresa en el sector textil y de la moda (Ecoalf) para extraer conclusiones valiosas en torno a cómo otras empresas del sector pueden alejarse del *"fast fashion"* que tanto perjudica al medioambiente.

Este objetivo se basará en objetivos específicos:

- Realizar una revisión de la literatura vinculando la estrategia a nivel corporativo (a través de la responsabilidad social corporativa y el modelo del círculo de oro -partiendo del por qué para llegar al cómo-) con la elección del modelo de negocio de economía circular, así como poner de relieve la importancia de la estrategia de comunicación dentro de la estrategia de marketing para dar a conocer el modelo de negocio a la sociedad.
- Realizar una revisión de los modelos de negocio de economía circular en el sector de la moda buscando ejemplos de empresas que sigan dichos modelos.
- Realizar el estudio del caso del modelo de negocio de economía circular de Ecoalf, una empresa reconocida a nivel nacional e internacional por su compromiso medioambiental.

1.3 ESTRUCTURA DEL TRABAJO

En primer lugar nos centraremos en realizar una revisión de la literatura para vincular las iniciativas de la economía circular dentro de la responsabilidad social corporativa y exponer en qué consisten los modelos de negocio circulares. Asimismo, se tratará sobre la importancia de tener claro el propósito estratégico para preservar y lograr éxito con estos modelos y dada la influencia de los consumidores en la puesta en práctica de estos modelos, cobra especial relevancia la estrategia la comunicación.

LIDIA LERMA

Para poder entender el problema que tenemos y cómo solucionarlo lo primero debe ser analizar las alternativas que tenemos y las estrategias que como empresa u organización podemos aplicar en nuestro negocio. Es necesario que las empresas reflexionen sobre la estrategia corporativa no solo desde el punto de vista de los vectores de crecimiento para el negocio, sino también en relación a su misión entendida de forma amplia (campo de actividad y filosofía para alcanzar sus metas), es decir, que reflexionen sobre su responsabilidad social corporativa, y como ésta está ligada a objetivos de rendimiento financiero y competitivo. También es importante que esta estrategia tenga reflejo en su estrategia competitiva y en la estrategia funcional -de marketing, comunicando correctamente a los consumidores nuestros valores y nuestra misión, consiguiendo que conecten con nuestra marca- aumentando su valor añadido percibido para el consumidor.

En segundo lugar, se analizan modelos de negocio de economía circular en el sector de la moda, poniendo varios ejemplos breves sobre empresas que están empezando a incorporar una producción más sostenible y están llevando a cabo iniciativas más responsables con la sociedad y el medioambiente. Posteriormente, se realiza el análisis más detallado del modelo de negocio de una empresa bastante significativa en este sector por incorporar la sostenibilidad como un elemento esencial de su misión empresarial: Ecoalf.

Finalmente, se plantean conclusiones del trabajo realizando un breve resumen de las bases del diseño de negocios para la Economía Circular. Veremos cómo beneficia a las empresas diseñar el modelo de negocio en base a criterios de sostenibilidad y de qué forma puede conseguirse sin perjudicar la rentabilidad.

LIDIA LERMA

Capítulo 1

La estrategia corporativa en relación con la misión de la empresa: Responsabilidad Social Corporativa y la elección del modelo de negocio

2.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La responsabilidad social corporativa (RSC) representa uno de los marcos teóricos destinados a clarificar el papel de las empresas en la sociedad (Shallini et al, 2011).

En los últimos años muchas empresas han enfocado su RSC al cuidado del medioambiente, invirtiendo en innovación e implementación de modelos de negocio más sostenibles con empleados y proveedores que compartan el pensamiento y sean responsables con las acciones queriendo conseguir el mejor resultado.

Cada vez se aprecia más el potencial estratégico de la RSC y la existencia de relación con la ventaja competitiva. Aunque la evidencia empírica de los resultados de mercado de la RSC aún no es concluyente, se ha escrito mucho sobre cómo una adopción estratégica de la RSC podría conducir a recompensas financieras a largo plazo (Lee, 2008).

De acuerdo con Battaglia et al (2014) las áreas de iniciativas relacionadas con la RSC son las siguientes:

- RSC relacionada con el medioambiente. Acciones que realiza la empresa para reducir su impacto negativo en él. Como reducción de la contaminación, ahorro de agua, medidas de eficiencia energética, reducción de producción de residuos peligrosos.

  Se llevan a cabo estrategias de RSC sobre este tema como el seguimiento del impacto ambiental de nuestra producción, la

LIDIA LERMA

introducción en nuestra cadena de producción de nuevas materias primas más ecológicas, etc.

- RSC relacionadas con la sociedad. Hablamos de la relación entre una empresa, los ciudadanos y las comunidades y como éstos se ven afectados cuando realizamos nuestra actividad. Pueden aplicar dos tipos de acciones éticas y ambientales unas más internacionales, como por ejemplo el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, y otras más locales, que favorezcan a grupos más pequeños que lo necesiten.
- RSC relacionada con el entorno de trabajo. De qué manera una empresa trata a sus empleados, si tiene en cuenta sus derechos, aplica buenos contratos, hay un buen reparto de la carga de trabajo, sigue las condiciones necesarias de trabajo en cuando a salud y seguridad, etc.
  Aquí las estrategias de RSC que se pueden tomar irán dirigidas a si la empresa tiene y sigue un código interno de conducta, si tiene ciertos beneficios con los trabajadores o si realiza una evaluación al personal para ver en qué medida están implicados con la empresa y sus objetivos y en qué grado están satisfechos con el trato que reciben.
- RSC relacionada con el aumento de valor de la empresa. Trata de la relación que se tiene con los proveedores y clientes desde el punto de vista del marketplace y el marketing. Es decir cómo aplicar una publicidad y unas estrategias de mercadotecnia responsables así como dar un trato correcto a los clientes en cuanto a cómo escuchamos sus necesidades y solucionamos los problemas que puedan tener después de haber recibido nuestro producto o servicio. Lo mismo con los proveedores se trata de evaluar la forma en la que les imponemos que realicen unas prácticas sociales y ambientales responsables y acordes con nuestros valores, con el fin de implementar una cadena verde y ética.

Al final cuando la empresa realiza este tipo de acciones de responsabilidad social corporativa está en cierto modo introduciendo en su modelo de negocio estrategias vinculadas con la economía circular, pues está intentando mejorar las relaciones con la comunidad, dejando atrás un sistema lineal donde los recursos son limitados; y con la cadena de valor, trabajando con socios que le ayudan a realizar su producción de forma más sostenible.

LIDIA LERMA

2.2 LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DENTRO DEL MARKETING: LA IMPORTANCIA DEL MODELO DEL "CIRCULO DE ORO" PARA LAS EMPRESAS COMPROMETIDAS CON RSC

Pero, ¿todas las empresas realmente realizan este tipo de acciones porque están concienciadas con el problema, o lo usan de forma estrategia para limpiar su marca y dar una imagen más verde de su actividad? Es decir, ¿hablamos de apariencia o realidad?

En muchos casos de empresas se puede llegar a pensar que la RSC es una forma de lavado de imagen, *"greenwashing"*, en inglés. Según la encuesta realizada por la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU), que publicó en su propia web, el 60% de los consumidores españoles encuestados considera que las empresas hacen acciones relacionadas con la sostenibilidad para vender más y cuidar la imagen de sus marcas y el 43% no confía en que los productos ofertados en el mercado sean tan respetuosos con el medioambiente como se publicita, hablando de publicidad engañosa. Solamente 1 de cada 4 personas considera que sí que es cierto que las empresas intentan de una forma u otra reducir el impacto ambiental. Las personas más confiadas son aquellas que superaban los 60 años, mientras que los jóvenes se muestran más reacios y recelosos de esta bondad en los objetivos empresariales, pudiendo estar este resultado relacionado con múltiples factores como el nivel educativo o el mayor acceso a la información que hay actualmente.

El consumo consciente que ya estaba en la mentalidad de las nuevas generaciones se ha exacerbado con la pandemia del coronavirus. Los consumidores estamos mucho más preocupados que antes por la salud, la sostenibilidad (salud del planeta) y la sociedad -y las consecuencias sociales de nuestros actos-. Las 3 "S" están en la mente de todos, también de las empresas. Tanto es así, que puede observarse una tendencia de los consumidores a preferir comprar marcas con propósito y valores.

Por todo ello, cuanta más humanidad, transparencia y autenticidad trasladen las campañas de comunicación más impactan en el consumidor actual.

LIDIA LERMA

En concreto, el sector de la moda lo que está haciendo es adaptarse a lo que la gente demanda, a la nueva ola de ecologismo y la nueva generación más informada y concienciada sobre la procedencia y el método de realización de los productos que consume. Estas marcas están de cierto modo compensando a la sociedad por todos los daños que empresas del sector han cometido en décadas anteriores trasladando sus producciones fuera de sus países de origen, despreocupándose de la contaminación, el excesivo consumo de agua y energía y estableciendo condiciones de trabajo que no respetaban los derechos de sus trabajadores.

Si bien es cierto que alguna marca puede realizar acciones sociales más allá de sus valores y su RSC habitual con el único objetivo de aumentar ventas y captar a nuevos clientes y que estos harán la compra en cierto modo engañados porque la empresa en realidad no sigue esos valores. Esto no debe hacer a los consumidores desconfiar de la integridad y honestidad de las marcas, y pensar que aunque inicien estás campañas por aumentar las ventas, finalmente tienen compromisos firmes hacia la protección del medioambiente y están interesados en cambiar sus modelos de negocio para aplicar iniciativas más sostenibles y sociales.

En definitiva, lo que sí nos queda claro es que las empresas con más éxito son aquellas que tienen una buena responsabilidad social corporativa integrada en sus estrategias de negocio y que incluso son capaces de revisar sus modelos de negocio para adoptar sistemas de calidad que generen un aumento de valor. Las acciones de responsabilidad social corporativa nos acercan a nuestros clientes, humanizan la marca, alivian el stock de los almacenes, nos conecta con otras empresas que comparten nuestros objetivos y nos da visibilidad. Las empresas medioambientales comprometidas consiguen hacer *lobby* por sus valores, es decir, son capaces de ejercer presión sobre la sociedad e incluso sobre ciertas instituciones políticas o financieras con el fin de que sus intereses y objetivos sean escuchados y apoyados. Y si estos son favorables para el medioambiente, pues sin duda es un éxito.

LIDIA LERMA

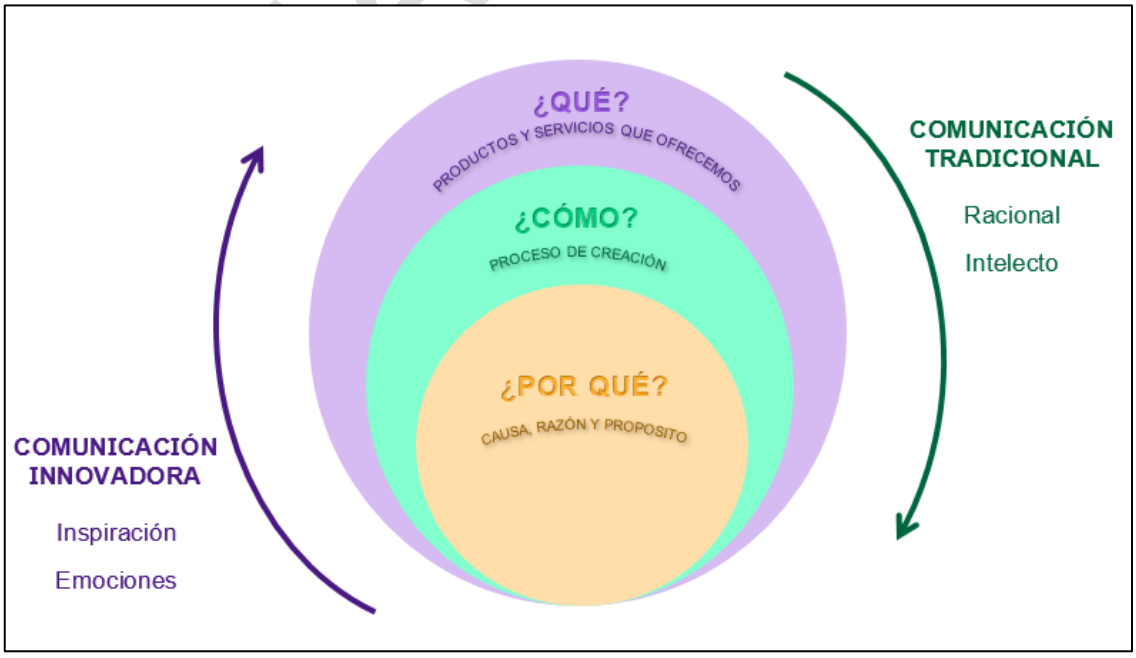
2.2.1 Modelo del del “circulo de oro”

Simon Sinek en su libro “*Start with why*” (2009) planteó el modelo del Círculo de Oro que quiere ser una perspectiva alternativa para que las organizaciones entiendan mejor por qué hacen lo que hacen. El objetivo será que las empresas sepan en qué deben centrar sus esfuerzos y cómo hacerlo.

Surgió por un problema que tuvo Sinek durante sus años de publicista, en estos se dio cuenta de que el consumidor recibía estímulos de diferentes ofertas de servicios y productos parecidos tanto en precio como en calidad. Por lo que él se preguntaba ¿Cómo una empresa podía convertirse en única y diferenciarse de sus competidores? Y la respuesta se daba al cuestionarse ¿Qué productos voy a comercializar? ¿Cómo los voy a producir? y ¿Por qué sus clientes los elegirían antes que a su competencia y por qué sus trabajadores siguen en su equipo?

Luego, este círculo estará formado por otros tres internos en los que responderemos a estas tres preguntas claves ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Por qué?

Figura 2.1 Modelo Círculo de Oro



Fuente: Elaboración Propia.

- ✓ ¿Qué?

En este círculo exterior explicamos los productos y servicios que ofrece la empresa. Es el apartado más fácil de identificar porque desde la empresa más pequeña a la más grande sabe qué es lo que está haciendo.

- ✓ ¿Cómo?

Hablamos de los procesos, estrategia y propuesta de valor que sigue la empresa para hacer posible el qué.

La empresa deberá cuestionarse cómo puede diferenciarse o hacer mejor su actividad para ser el líder del mercado.

- ✓ ¿Por qué?

Es el círculo principal desde el cual partimos. Será la razón que justificará las dos preguntas anteriores. Se trata de los valores, principios, vocación, causa, creencia, etc. que tiene la empresa.

Es en lo primero que debe trabajar la empresa. No todas las empresas son capaces de explicar por qué hacen lo que hacen, es decir, cuál es su propósito. Y por eso pocas empresas serán las que tengan éxito, solo será para las que se centren en vender este por qué antes que en vender el producto.

El por qué está relacionado con la emoción, con eso que hace a los consumidores tomar las decisiones, o en este caso, decantarse por lo que nuestra empresa ofrece.

Para Sinek, el problema era que las empresas realizaban sus mensajes publicitarios explicando qué hacen y cómo lo hacen, sin darle importancia e incluso sin mencionarlo, o dejándolo para lo último el propósito que tienen, el por qué. Comunican de fuera hacia dentro. Y para él “la gente no compra lo que haces, compra por qué lo haces”.

Y es que el tener un por qué y para qué definido nos ayudara a enfrentarnos a los cambios que se den en el mercado, tanto sociales, como tecnológicos, como económicos y culturales, modificando el qué y cómo para que no se vea alterada nuestra imagen.

LIDIA LERMA

Además, si a través de comunicar nuestro propósito conseguimos conectar emocionalmente con el cliente, conseguiremos que compre el producto. El por qué de una empresa permanece, mientras que el qué, sus productos o servicios, pueden cambiar.

Las empresas que tienen valores de respeto a la sociedad y al medioambiente muy consolidados generalmente han hecho esa reflexión ¿por qué en esta empresa hacemos lo que hacemos? ¿El por qué de la empresa da a las personas un sentido o un propósito para trabajar eficientemente hacia la consecución de los objetivos? ¿Comunicamos de dentro hacia afuera, impulsado el mensaje por el por qué, siguiendo por el cómo hasta llegar al qué?

En pocas palabras, el –Círculo de Oro- es un modelo que nos ayudará como empresa a ver el efecto que tiene tener un propósito claro y nos dará indicaciones de cómo crear nuestro mensaje para llegar al mayor número posible de clientes y de la mejor manera posible.

2.2.2 Estrategia de comunicación de marketing

Si queremos que la economía circular empiece a tener más relevancia debemos fomentarla. Potenciar el comercio sostenible y ayudar a las empresas que están implicadas con ello y que están implando modelos de negocio más verdes.

Para ello hablaremos de eco-marketing, marketing ambiental o marketing verde. Para Calomarde (2000) -es un modo de percibir y llevar a cabo una relación de intercambio satisfactoria para las partes interventoras, para la sociedad y para el entorno natural, a través del desarrollo, distribución, valoración y promoción de los bienes, servicios e ideas que una parte necesita de forma que ayudan a conservar y mejorar el medioambiente, así como a impulsar el desarrollo sostenible de la economía y de la sociedad-.

En definitiva, es una forma más sostenible de establecer nuestra estrategia de marketing. En la que se ven implicados tanto los consumidores como los productos que ofrecemos.

LIDIA LERMA

Definiremos así nuevos conceptos de esta versión más “eco”. En primer lugar, hablaremos de consumidor verde, definiéndose como el comprador que opta por consumir un producto sostenible y responsable pese a su precio antes que uno más barato pero producido en una economía lineal y perjudicial para el medio ambiente, hechos para ser utilizados con poca durabilidad. Estas personas se guían por un estilo de vida más comprometido con el medio ambiente y por lo que experimentan tras la compra esa satisfacción de saber que están contribuyendo a una buena causa o que simplemente no están dañando su entorno.

Conectar y conseguir llegar a estos consumidores debe ser uno de los objetivos del marketing. En las estrategias de mercadotecnia que siga la empresa deberán conseguir tener un producto que estimule a estos consumidores tanto a su conciencia (pensamientos y creencias ecológicas), postura (preferencia hacia este tipo de productos) como actividad (actitud favorable hacia el mantenimiento del medio ambiente, dispuesto a erradicar sus malos hábitos).

Las empresas deben pensar tanto en la estrategia de segmentación de mercado como en el producto que deben ofrecer para potenciar la economía circular y para demostrar el esfuerzo y compromiso medioambiental que tienen. En primer lugar, las empresas deben saber a qué público enfocarse porque no todos actuarán de la misma y no todos tendrán la misma consciencia medioambiental. En segundo lugar, será importante reflexionar sobre el precio a fijar, pues hay que cuidar que el precio que se fija no sea ni muy elevado reduciendo el mercado potencial ni muy reducido porque nos lleve a perdidas, además como para fomentar una buena práctica lo importante es el impacto a largo plazo, debemos enfocar el precio a evitar una compra por impulso. Por último, la empresa debe evaluar si su producto tiene ventaja competitiva que le dé valor a su campaña (¿Qué hace que nuestro producto sea mejor que uno que no es ecológico?), si realmente destacan sus atributos “eco” y cómo llega su mensaje a los consumidores, es decir, qué sensaciones tienen tanto antes como después de la compra.

LIDIA LERMA

Como ya se ha comentado el problema vendrá por parte de las empresas que utilizarán estas técnicas y estrategias de marketing como una mala práctica para vender una imagen que no es la realidad. Un ejemplo es cuando ofrecen un producto como respetuoso con el medio ambiente sin serlo, esto se conoce como *"greenwashing"* (lavado verde). Un término que evoluciona del tradicional "*whitewash*" (blanqueamiento de imagen). Las empresas se aprovechan de la moralidad y preferencia hacia ciertos productos o servicios con consciencia ética que tienen algunos consumidores para realizar un comportamiento socialmente aceptado y que les haga generar un aumento de sus beneficios. Estas empresas pueden llegar a inventarse nuevos logotipos*, slogans*, etiquetas, propiedades, datos e incluso informes. Algunas de las formas para reconocer un "*GreenWashing*" son:

- Lenguaje ambiguo: palabras sin concepto, por ejemplo: a favor del medioambiente o "consumiendo este producto apoyas a …"
- Imágenes sugerentes, pero completamente editadas.
- No utilizan pruebas científicas o respaldadas por organismos oficiales, sino que dan información imprecisa como: "natural", "100% ecológico", etc., pero sin detallar sus ingredientes y método de producción correctamente.
- Comparación y muestra de superioridad hacia otras marcas. Venden expresiones como "menos residuos", "más sostenible que su principal competidora", etc.
- Etiquetas verdes. Apelar a este color en sus etiquetas no convierte al producto en sostenible o respetuoso. Debemos fijarnos si estas certifican desde la composición del producto y su envoltorio y cuestiones de su proceso productivo y su posterior distribución.

Una certificación valorada por un tercero y que nos da cierta confianza y garantía son las "eco-etiquetas". En este ámbito, la industria de la moda es también una de las afectadas y que más tiene que luchar por unas condiciones de trabajo dignas y respetuosas para nuestro planeta. Porque, aunque cada vez son más las empresas que venden una imagen sostenible, no todas cumplen los requisitos. Luego con el etiquetado podrán demostrar a los consumidores si su

LIDIA LERMA

compromiso es real o no. En esta industria podemos encontrarnos con numerosas eco-etiquetas certificadas por organismos independientes al fabricante, algunas de ellas son:

- GOTS (Global Organic Textil Standard): principal norma internacional para certificar que un textil es ecológico. Para obtenerla el tejido debe ser un 95% procedente de textil ecológica y además la empresa deberá cumplir con unas condiciones de trabajo dignas.

- ECOLABEL: etiqueta de la Comisión Europea con reconocimiento mundial. Se necesita que las empresas sigan unas pautas exigentes de reducción de impacto medioambiental y una cierta limitación al uso de sustancias nocivas.

- AENOR: etiqueta española de huella de carbono que evalúa el compromiso de los fabricantes con la reducción de esta huella mediante la evaluación de su ciclo de vida.

- FAIR TRADE: garantiza el Comercio Justo y la sostenibilidad tanto de las personas como del planeta.

- MADE IN GREEN: esta etiqueta nos asegura que los productos han sido fabricados por materiales libres de ciertas sustancias nocivas para el medioambiente y que han seguido un proceso de producción respetuoso.

LIDIA LERMA

- ESTÁNDAR DE RECICLAJE GLOBAL (GRS): garantiza que todos los tejidos que usa la empresa provienen de fuentes recicladas.

2.3 MODELO DE NEGOCIO Y MODELO DE NEGOCIO DE ECONOMÍA CIRCULAR

2.3.1 Modelo de negocio

Según Alex Osterwalder “Un modelo de negocio es la manera en la que una empresa crea, entrega y captura valor para el cliente”. Hoy en día no basta con definirlo como la manera en la que una empresa genera dinero, ni cómo consigue clientes, es necesario adentrarse en las necesidades de los usuarios y los clientes, muchas veces ligadas a las inquietantes condiciones medioambientales. Innovar en modelos de negocio consiste en crear valor para las empresas, los clientes y la sociedad, es decir, en sustituir los modelos obsoletos.

Este mismo autor, junto a Yves Pigneur desarrolló la herramienta *Canvas Business Model*, para ayudar a estudiar la manera en la que estructurar una empresa de modo que ésta cree, entregue y capte valor. Plasmada por primera vez en su libro “*Business Model Generation*” de 2010, revolucionó los antiguos modelos de negocio. Mediante un gráfico visual con 9 elementos, se describen propuestas de producto o de valor de empresa, los clientes, las finanzas y la infraestructura que tiene la empresa. Se centra en definir los factores que te aseguran el buen funcionamiento de tu empresa.

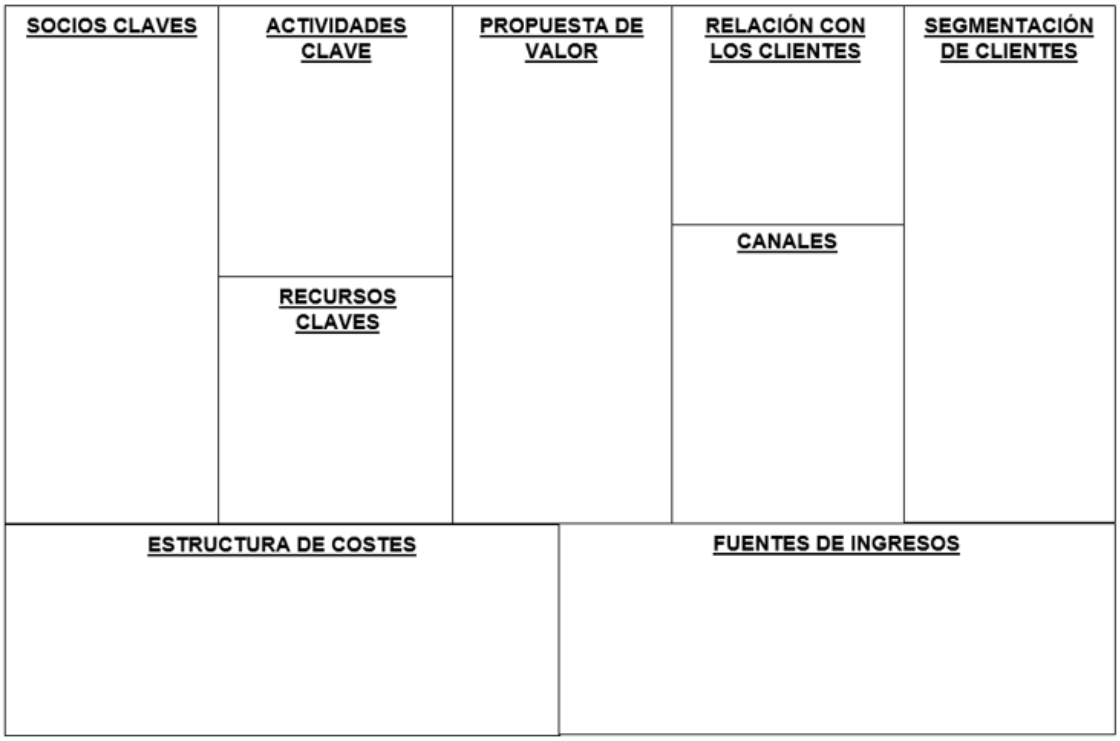
Este modelo ayuda a los emprendedores/as a ver por dónde empezar, permitiendo tener una visión del negocio de manera más práctica, intuitiva e interactiva. Ofrece una visión previa y reflexiva sobre la idea de negocio, para percibir si tiene potencial de hacerse realidad. La falta de reflexión en estos

LIDIA ERMA

elementos del modelo suele ser una de las principales causas que hacen fracasar los negocios.

Este modelo de negocio presenta numerosas ventajas como: la fácil interpretación que ayuda a detectar cualquier inexactitud o falta de coordinación que haya entre los elementos del modelo. Además, se puede aplicar a cualquier tipo de negocio, desde una PYME, un nuevo emprendimiento o una gran empresa. También favorece la generación de ideas, al ser un modelo simple, permite visualizar soluciones rápidas; reduciendo la complejidad de los procesos y ayudando a tener una visión más genérica de lo que se pretende lograr y cómo hacerlo.

Figura 2.2 Modelo Canvas



Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la figura 2.2. los principales elementos de este modelo son nueve:

I. Segmentos de clientes

Los clientes son la base fundamental de un negocio, es decir, no importa la bondad que percibas en tu propuesta de valor porque si no logras satisfacer las necesidades de los clientes tu negocio fracasará.

Por ello, la segmentación de clientes es muy importante. Centrada en definir cuáles son y qué necesidades tienen los clientes, qué criterios de compra utilizan a la hora de elegir un producto, su presupuesto, qué les influye, ubicación, etc. Con todo esto bien analizado, podrán agruparse en segmentos y determinar el público objetivo de la empresa.

II. Propuesta de valor

La propuesta de valor de un negocio hace referencia a aquello que ofrecemos al mercado, lo que los clientes valoran de nosotros, lo que nos diferencia de nuestra competencia. Es la razón que les damos a los consumidores para que elijan nuestro negocio.

Podemos obtener ventajas por diferencia de producto, ventajas de transacción o ventajas de coste. Por ello serán varios los apartados con lo que definiremos esta propuesta: la novedad, el diseño, el rendimiento, el precio, la personalización, calidad, marca, reducción de riesgo, reducción de costes, etc.

Un error común al definir esta propuesta de valor es diseñarla en función de los productos o servicios en lugar de las necesidades que tienen los clientes, el precio que están dispuestos a pagar y lo rentable que es esto para el negocio.

En este apartado del modelo también determinaremos el Producto Mínimo Viable, este será el producto que cumple las características necesarias que satisfacen a los clientes y que son clave para crear una buena relación con ellos.

III. Canal

En este elemento del modelo determinaremos cuáles son los canales que mejor funcionan y los más rentables. Se trata de ver qué prefieren los clientes, cómo compran y reciben el producto y servicio, así como ver qué hacen los competidores.

Las fases que hacen funcionar los canales son cinco: 1) notoriedad, es la forma en la que das a conocer tu negocio; 2) evaluación, ver como los clientes valoran nuestra propuesta; 3) compra, forma en la que vendemos nuestro producto; 4) entrega, cómo les hacemos llegar nuestra propuesta de valor a los clientes; y 5) servicios de postventa, trato hacia el cliente una vez terminada la venta.

LIDIA LERMA

No sirve de nada tener una buena propuesta de valor y una demanda de mercado si los canales no son los adecuados, es por ello que diferenciamos distintos tipos de canales: físicos u online; directos o indirectos; propios o de los socios. Y sumado a esto deberemos tener en cuenta en qué fase del embudo de ventas se encuentran nuestros clientes, si están buscando información, evaluando las alternativas, ya dispuestos a comprar, en fase de entrega o con la venta ya realizada. Con esto formaremos un mapa de experiencias del cliente haciendo referencia a cada una de estas fases desde que reconoce la necesidad hasta que la satisface.

IV. Relación con los clientes

Estudiaremos cuáles son las estrategias que llevar a cabo para aumentar y mantener nuestra cartera de clientes. Qué hacer para que el cliente sienta nuestros valores como propios y siga eligiendo nuestra marca. Si se trata de una nueva empresa también definiremos cómo vamos a hacer para conseguir los primeros clientes.

Dentro de nuestra cartera de clientes podremos distinguir diferentes segmentos, es decir, grupos de personas con necesidades diferentes y los cuales tendrán distintas percepciones de nuestro producto y comportamientos hacia él diferentes. Por ello, los clientes necesitaran una atención exclusiva, más personalizada, siempre dentro de los valores de la marca.

Luego, la relación que tendremos con los clientes podrá ser de varias maneras: asistencia personal, asistencia automática o asistencia de autoservicio, entre otras.

Además de esto, veremos cuáles serán los costes de realizar estas estrategias y los resultados que hemos obtenido.

V. Actividades clave

Cuando diseñamos un negocio es clave diferenciar correctamente cuáles serán las actividades claves que vamos a realizar y que van a ayudarnos a generar esa propuesta de valor que hemos definido. Es decir, estudiar cuáles serán los canales de distribución, que tipo de relación vamos a tener con los clientes,

LIDIA LERMA

cuáles serán las fuentes de ingresos, el diseño, la fabricación, el desarrollo de los productos, los servicios de la empresa, la promoción de ventas, etc.

Una vez definidas tendremos que analizar el valor que generarían frente al coste que suponen, para detectar. Si podemos mejorar optimizando esa diferencia.

VI. Recursos clave

Nos referimos a los recursos que son imprescindibles para realizar las actividades clave. Físicos, humanos, intelectuales o financieros.

VII. Socios Clave

Hablamos de los socios, proveedores, que tiene el negocio y que son claves para obtener beneficios.

En este apartado los definiremos y veremos el rango de responsabilidad que tienen priorizándolos y creando una lista de objetivos que queremos lograr de cada uno de ellos. El objetivo será optimizar nuestros recursos y reducir los costes.

De estos agentes queremos obtener una buena relación pues esto provoca ventajas en costes y distribución. Ayudan a reducir los riesgos y las incertidumbres.

VIII. Estructura de costes

El octavo paso de nuestro modelo será determinar cuáles van a ser los costes de la empresa, tanto fijos como variables. De tal forma que podamos ver cuál es la relación beneficio-gasto que tenemos y determinar si es rentable o no.

Además de ello, podremos realizar un análisis más específico segmentando los costes por productos, servicios, región geográfica y demografía del cliente. Esto nos ayudará a ver si tenemos costes que puedan reducirse o incluso que nos los podamos ahorrar eliminándolos.

En definitiva, el objetivo será ver cuáles son los costes fundamentales para que el negocio funcione.

LIDIA LERMA

IX. Fuentes de ingreso

Este apartado servirá de guía, es decir, ayudará a nuestras acciones futuras, pues se realizarán en función de las fuentes de ingresos establecidas.

Nos centraremos en responder dos preguntas: qué precio están dispuestos a pagar los clientes en comparación con lo que pagan por otros productos similares actualmente y qué valor añadido reciben de este nuevo precio que les vamos a poner.

Un error sería definir nuestro modelo de negocio en función de las fuentes de ingreso que vamos a tener, pues lo ideal para este modelo canvas es primero definir los segmentos de clientes y con ellos ver que ingresos efectivos nos van a generar cada uno.

Definiremos así cuáles serán las formas de pago que van a tener los clientes, diferenciando entre pagos únicos y pagos periódicos. Y de qué forma obtenemos los ingresos de ellos, bien sea por venta directa, alquiler, cuota de servicio o uso, cuota por suscripción, concesiones de licencia, etc.

Como vemos el modelo Canvas sigue una estructura bien definida que debemos respetar y realizar de forma ordenada. Primero la empresa reflexiona sobre los módulos de la parte derecha, aquellos que hacen referencia al mercado, la parte externa de la empresa. Debemos conocer y analizar nuestro entorno, nuestros segmentos de clientes, qué les vamos a ofrecer, cómo vamos a llegar a ellos, qué vamos a hacer para que se mantengan con nosotros y cómo nos van a pagar. Y, por último, módulos de la izquierda, que es la parte interna de la empresa: qué recursos clave tenemos, en qué actividades clave los empleamos, en quiénes nos apoyamos para realizarlas (socios clave) y, por tanto, cuáles son los costes que etas actividades generan. El análisis del modelo de negocios con la herramienta canvas, nos permitirá reflexionar sobre cuáles son las áreas más importantes que la empresa debe fomentar para generar ingresos.

LIDIA LERMA

2.3.2 Modelo de negocio de Economía Circular

Como cualquier modelo, el canvas también tiene sus limitaciones. Es un modelo estático y con ausencia de grupos de interés. Por ello, se han propuesto posteriormente formatos específicos para determinados entornos (lean canvas, social canvas, etc.). Así, Aguirre y otros (2019) plantean el “canvas sostenible” para incorporar el desempeño socio-ambiental y construir lo que se conoce como triple cuenta de resultados.

El canvas sostenible le añade al original cuatro módulos para plasmar tanto el desempeño socio-ambiental como la circularidad del modelo de negocio. Según Aguirre y otros (2019) incorpora:

- “Por el lado izquierdo: las materias primas y la energía que utilizamos en nuestras actividades. Si bien no se trata de proporcionar una lista exhaustiva, al menos sí debemos incluir las más significativas desde el punto de vista económico, social o ambiental.

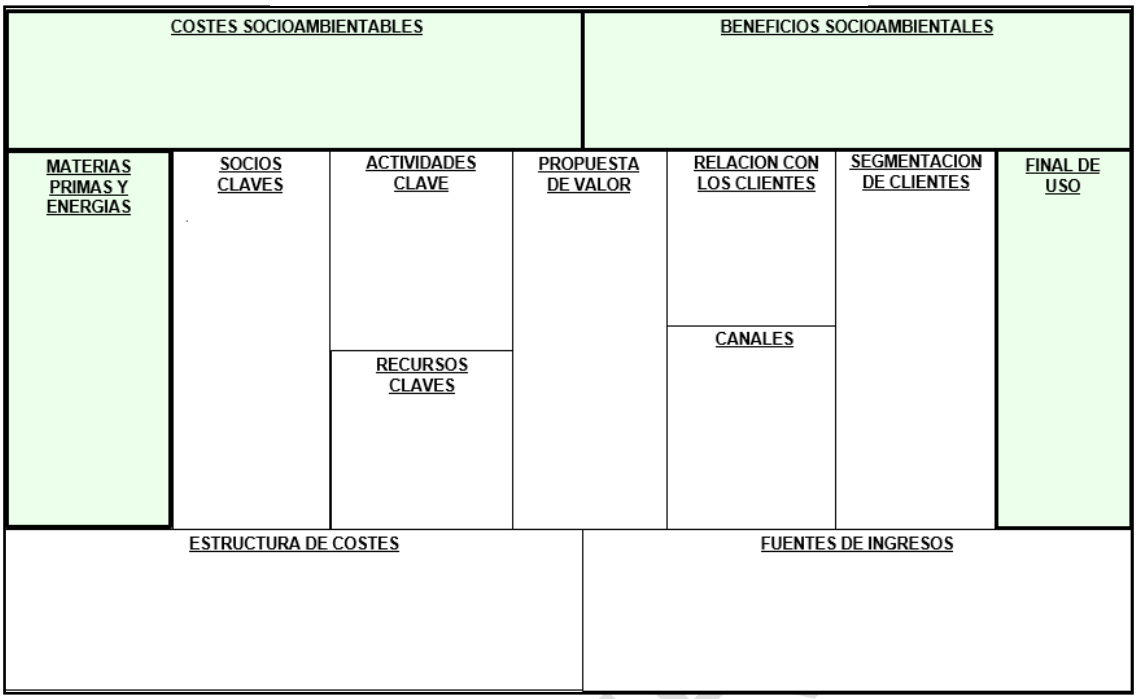
- Por la derecha, un módulo donde se detallan los escenarios de final de uso de nuestros productos y servicios. Es decir, qué ocurre una vez que los clientes y usuarios deciden deshacerse de ellos: ¿se reciclan? ¿se vierten al medio? ¿se reutilizan? ¿en qué medida?

- Por la parte superior izquierda, los costes socio-ambientales entendidos como externalidades (o impactos) negativas del modelo: ¿se deterioran de alguna manera las condiciones del entorno? ¿cómo afecta al bienestar de las personas?

- Y por la parte de arriba a la derecha, los beneficios socio-ambientales o externalidades positivas del negocio: ¿regeneramos el medioambiente? ¿mejoramos las condiciones sociales?”

LIDIA LERMA

Figura 2.3 Modelo Canvas Sostenible



Fuente: Elaboración propia

La idea de Aguirre y otros (2019) es que “La sostenibilidad requiere integrar las dimensiones social y medioambiental con la económica. Esto es lo que nos aportan los dos módulos superiores (costes y beneficios socio-ambientales) de manera que el canvas sostenible refleja el modelo de negocio de forma más completa. Permite a la empresa trabajar para reducir los impactos negativos e incrementar los positivos, mejorando el desempeño socio-ambiental de manera análoga a cómo la diferencia entre ingresos y costes permite deducir el resultado económico. Así, mientras que la economía circular, se basa en el empleo de energías renovables, la eliminación del concepto de residuo desde el inicio, intentar mantener los materiales y productos en uso y regenerar los ecosistemas. Con los módulos añadidos a izquierda y derecha (materias primas y fin de uso), la empresa puede ver si está partiendo de material virgen que en última instancia se tira (lo que sería un modelo lineal) o, por el contrario, si parte de material reciclado para fabricar productos que posteriormente se reutilizan (opciones del modelo circular). Permitiéndole desarrollar opciones más circulares que generan nuevas fuentes de ingresos, como por ejemplo la venta producto refabricado, y/o reducen los costes, mediante la compra de materia prima, lo que mejora la rentabilidad”.

LIDIA LEP

La economía circular requiere que las empresas revisen su cadena de suministro y su modelo de negocio para pasar a tener un modelo de negocio de economía circular (MNEC) que definirá cómo la empresa crea valor a la vez que se adhiere a los principios de economía circular. Y para ello, Ludeke-Freund et al (2018) hacen esta clasificación:

- Modelos de negocio de reparación y mantenimiento: el fabricante de equipamiento original puede proporcionar reparación y mantenimiento en función de las garantías o como servicios adicionales.
- Modelos de negocio de reutilización y redistribución: se trata de ofrecer acceso a productos usados, evaluar su valor de mercado, que podría incluir ligeras mejoras o modificaciones, y crear un mercado online para venderlos.
- Modelos de negocio de renovación y remanufactura: La renovación y remanufactura requiere que las empresas, que pueden ser fabricantes de equipamiento original o terceros como proveedores de servicios, establezcan la logística inversa necesaria para obtener acceso a productos o componentes usados y que sean capaces de mejorar su estado físico.
- Modelos de negocio de reciclaje: Las principales formas de creación de valor relacionadas con este patrón se basan en el *down* and *upcycling*. El primero convierte los materiales usados en materiales de menor valor (por ejemplo, convertir la ropa en relleno), y el segundo logra materiales de mayor calidad y una funcionalidad mejorada (por ejemplo, botellas de tereftalato de polietileno o, más recientemente, plásticos oceánicos convertidos en ropa y alfombras)
- Modelos de negocio en cascada y reutilización: cascadas de productos técnica y económicamente viables
- Modelos de negocio que para tener residuos ceros los que quedan los convierten en materias primas orgánicas: Una vez que se utilizan todas las cascadas técnica y económicamente viables, los residuos orgánicos se pueden procesar a través de la conversión de biomasa (por ejemplo, en biocombustibles líquidos u otros productos químicos), el compostaje (a través de bacterias y hongos) o la digestión anaeróbica.

LIDIA LERMA

LIDIA LERMA

Capítulo 2

Economía circular en el sector textil y de la moda. Caso “ECOALF”

3.1 ECONOMÍA CIRCULAR EN SECTOR TEXTIL. EJEMPLOS

La industria textil genera más del 8% de las emisiones de CO2 a nivel mundial, colocándose como la segunda industria más contaminante por detrás de la petroquímica. Por tanto, es en gran parte responsable del aumento de las temperaturas del cambio climático.

Según la ONU, una prenda de ropa es utilizada de media 10 veces antes de tirarla y renovarla por una nueva. Este fenómeno se conoce como “*fast-fashion*”, fabricación a bajo coste de prendas que únicamente sirven para una temporada y cuyas tendencias deberán cambiar al año siguiente creando una necesidad en la sociedad de cambio y renovación de armario. Esto es insostenible. Actualmente compramos un 60% más que hace una década.

Muchos de los componentes textiles no son biodegradables, es decir, no pueden ser degradados por acción biológica, y tardan siglos en descomponerse, luego ¿qué ocurre con todas estas prendas que tiramos cada año? El 85% son desechadas en vertederos donde terminan siendo incineradas causando un aumento de la contaminación.

Pero, ¿es este el único impacto contaminante de esta industria? No, además del producto final, el resto de los procesos intermedios conllevan el consumo del agua, las emisiones de dióxido de carbono o la contaminación química, también influyen en el impacto medioambiental de la actividad. Por ejemplo, para producir un kilo de algodón se gastan miles de litros de agua, y materiales como el nailon o el poliéster que vierten hasta medio millón de micro-plásticos que cada año terminan en nuestros océanos y dañan el ecosistema marino. Además

LIDIA LERMA

generalmente los países que más se ven afectados por esta contaminación son los países en vías de desarrollo.

Por todo esto este negocio necesita un cambio urgente que lo haga más sostenible a largo plazo. Necesitamos acabar ya con este consumo de moda rápida y pasar a una más lenta donde se fabriquen menos prendas que sean más duraderas, de mayor calidad, y respeten el medio ambiente y nuestros recursos. Esta transición necesitará la colaboración de todos, desde los diseñadores y fabricantes hasta los consumidores.

La Comisión Europea plantea una estrategia para esta industria con el fin de conseguir un sector textil sostenible, es decir, lograr esa transición hacia la economía circular climáticamente neutra, donde los productos sean reciclados, fáciles de reparar, reutilizables y más duraderos. Algunas de estas son el “Pacto Verde Europeo” y el “Plan de Acción para la Economía Circular” o la “Ley de Economía Circular”, con la que se pretende que todos los tejidos textiles sean clasificados a partir de 2025.

En definitiva, los fabricantes tendrán que pensar en un proceso circular desde cero, no solo servirá con que el producto final pueda reciclarse. Y los consumidores deberán colaborar con las instalaciones de clasificación y reciclaje cuando vayan a poner fin a la vida útil de una de sus prendas.

3.1.1 Ejemplos

A continuación, se van a comentar distintos ejemplos de empresas con modelo de negocio circular, que siguiendo la clasificación de Lüdeke-Freund et al (20189 sería como sigue:

LIDIA LERMA

Tabla 3.1. Clasificación empresas estudiadas

MODELOS DE NEGOCIO EMPLEADOS	EJEMPLOS
MODELOS DE NEGOCIO DE REUTILIZACIÓN Y REDISTRIBUCIÓN	(C) Micolet (D) Fuera de Serie (F) Humana
MODELOS DE NEGOCIO DE REENOVACIÓN Y REMANUFACTURA	(G) H&M ECOALF
MODELOS DE NEGOCIO DE RECICLAJE	(A) Sympatex Technologies (B) Fristads (E) Circoolar ECOALF

Fuente: Elaboración Propia

A. Sympatex Technologies

Sympatex Technologies GmbH, es un fabricante alemán especializado en tejido impermeable y transpirable para ropa deportiva.

El objetivo de esta empresa es “cerrar el círculo”, intentar que para el año 2030 el 100% de sus materias primas puedan ser completamente reciclables nuevamente. Para ello algunas de las medidas que están implantando son: mayor durabilidad; reciclaje de sus propias prendas (evitando que se exporte a terceros países y termine en vertederos o fogatas); reducir el CO2 (con membranas y laminados climáticamente neutros); ahorro de agua (invertir en tecnologías innovadoras de ahorro de agua); eliminar la contaminación industrial del agua que es generada por el teñido de textiles y conseguir tratamientos libres de flurocarbonos.

B. Fristads

Fristads, es una empresa sueca especializada en ropa de trabajo creada en 1925. Comprometida con la sostenibilidad tienen como objetivo minimizar el impacto negativo de las operaciones comerciales. Están constantemente innovando e investigando para remplazar las materias primas de sus prendas por otras más sostenibles y así conseguir colecciones más verdes, están son más resistentes y con diseños que no pasen de moda. Además de tener la opción de poder reparar sus prendas una vez se dañen en lugar de tener que ser tiradas

LIDIA LERMA

y reemplazadas por otras nuevas. Esta empresa se basa en la Declaración Ambiental de Productos (EPD), para medir el impacto ambiental de sus prendas.

Otra propuesta que han llevado a cado es un programa de reciclaje de ropa usada. Por ejemplo, en el aeropuerto de Schiphol han instalado varios puestos donde recogen las prendas viejas y aquellas que se pueden salvar son reparadas y aprovechadas para una segunda vida. Mientras que las que están más gastadas se recogen, trituran y transforman en otras piezas de textil.

C. Micolet

Micolet es un mercado en línea, “Marketplace”, de segunda mano online, creado hace tres años por José María del Moral, Jon Igual, Javier Manso y Aritza Logroño, con el fin de poder ofrecer una plataforma segura tanto a vendedores como a compradores donde poder comprar o vender prendas de segunda mano, como si de una tienda online de una marca concreta se tratara. Siempre con cierta exigencia, para que el negocio triunfe y se consiga reducir el consumo de prendas nuevas, los fundadores realizan una selección meditada de la ropa que llega a su almacén, esta debe ser actual, estar limpia y en perfecto estado.

D. Fuera de Serie

Fuera de Serie es un proyecto de moda, llevado a cabo por Cáritas Diocesana de Albacete a través de la Fundación El Sembrador. Se trata de unas tiendas de ropa de segunda mano ubicadas en Albacete capital y Almansa.

Con este negocio se trata de darles una segunda vida a las prendas de los albaceteños. Para recoger esta ropa se han instalado contenedores de Cáritas en numerosas calles donde los habitantes pueden tirar su ropa para después ser llevadas a sus almacenes donde la seleccionan, limpian, desinfectan y rediseñan para crear prendas totalmente nuevas, y de moda. Parte de estas prendas se donan a personas necesitadas.

Con esta iniciativa han conseguido recoger 753.000 kilos de ropa, dar trabajo a 42 personas en inserción laborar y talleres ocupacionales y vestir a 550 personas que no podían adquirir una prenda de vestir o un abrigo fácilmente.

LIDIA LERMA

E. Circoolar

Circoolar es una empresa de nueva creación que comercializa ropa de trabajo ecológica: reciclada, reciclable, zero waste y de impacto social aprovechando las TICs.

En un año han logrado: menos plástico, evitar residuos, reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, ahorrar agua y energía gracias al uso de algodón orgánico. Conseguir residuo cero, es decir, conseguir generar residuo textil casi cero, evitando el uso de dos millones de mascarillas desechables que en un futuro serian residuo.

F. Humana

Humana forma parte de la Federación Humana People to People, una federación que engloba a cerca de 30 organizaciones, fundaciones, a nivel mundial, con el mismo propósito, mejorar las condiciones de vida y trabajar por la sostenibilidad global a través de la protección del medio-ambiente, la cooperación, el desarrollo y el apoyo local.

En España, actualmente cuenta con 5000 contenedores de recogida de ropa usada y 44 tiendas de venta de ropa de segunda mano, repartidas por Barcelona, Madrid, Sevilla y Granada.

En España se desecha cada año entre 20 y 30 kg de textil y se recogen 110000 toneladas de residuos textiles anualmente, es decir, que solo representa el 10%, cuando en realidad el 50% de la ropa se puede reutilizar y el 35% puede ser reciclado. Por ello desde Humana, el 54% de las prendas que recogen son reutilizadas, el 14% trasladadas a las tiendas de segunda mano y el 40% exportadas a países del tercer mundo para dar accesibilidad a la vestimenta y cooperar en el desarrollo de estos. Por otro lado, el 37’5% no pueden ser reutilizados por lo que se venden a empresas de reciclaje para que se creen otros productos. El 1’5% son residuos impropios y el 7% son residuos que no pueden ser aprovechados de ninguna manera y se envían a centros de tratamiento para su disposición final.

LIDIA LERMA

Además de su labor sostenible en la industria de la moda, Humana también crea empleo ver, por cada 30000 kilos de textil recogido, genera un empleo indefinido. Y parte de los de recursos obtenidos se destinan a proyectos sociales.

G. Otras (H&M, Zara, Decathlon, Sprinter)

Muchas marcas como Mango, H&M y Zara están llevando a cabo iniciativas sostenibles para los consumidores y apuestan por prendas con un ciclo de vida más largo y más ecológico. Por ejemplo, en H&M se han instalado contenedores de ropa, en los cuales los consumidores pueden llevar los tejidos de los que se quieran deshacer a cambio de descuentos en su tienda, además de por cada kilo se dona dos céntimos de euro a distintas ONG del país. En España son donados a -Acción contra el Hambre. Estas prendas recogidas en H&M pasan por un largo proceso- pues, una vez recogidas, se revisan para ver si se pueden o no reutilizar o si pueden ser transformadas en otros materiales textiles.

Otro ejemplo es Decathlon, la empresa francesa organiza dos veces al año la campaña “Trocathlon” una feria en la ponen a la venta prendas deportivas de segunda mano.

O Sprinter, otra tienda deportiva, ha realizado una iniciativa con la que junto a Run4Help han recogido 852 pares de zapatillas usadas en más de 90 tiendas.

H. Clotsy Brand

Aunque no solo debemos centrarnos en el *upcycling* y en el reciclaje final, también hemos de tener en cuenta el desperdicio de recursos. Y en esta parte del proceso hay un nuevo movimiento que cada vez está cogiendo más peso, *“dead stock”*. Se trata de reducir los “tejidos muertos”, todas esas cantidades de telas o prendas que se desechan por un simple error, por un mal corte de confección, por una etiqueta mal puesta, por un tono distinto en el tejido o porque el final del rollo no mide los metros necesarios para una unidad más de producto. Con este movimiento se trata de utilizar estos restos de materias primas para realizar nuevos modelos o colecciones y vender las existencias que suponen un coste en almacén y una disminución de valor.

LIDIA LERMA

Un ejemplo de empresa española que está empezando a aplicar este movimiento y está llevando a cabo campañas de *dead stock* es “Clotsy Brand”. Una pequeña marca de ropa que surgió hace dos años de la mano de dos emprendedores que querían aportar a la sostenibilidad del sector textil. Centrada en crear colecciones sostenibles y veganas, minimizando al máximo su impacto con prendas resistentes, que respeten el entorno. Utilizan desde algodón orgánico, a botellas de plástico reciclado o posos de café reciclados. Y producen en talleres dentro de España y Portugal donde poder garantizar calidad y condiciones de trabajo dignas. Además de ello, intentan que cada colección que crean tenga una misión más solidaria, donando parte de los beneficios a limpiar playas, reforestar bosques de la península o salvar vida de animales en peligro. Una de las últimas campañas relacionadas con el *dead stock* que llevó a cabo fue “Venta Zero *Waste*”, la cual trataba de poner durante un tiempo limitado prendas con pequeños imperfectos (una etiqueta mal impresa o colocada, un tono distinto de tejido, o un bordado mal terminado) a un precio reducido para darles una segunda vida.

Como vemos cada vez son las empresas que se suman a este movimiento de “cerrar el círculo”. Y cada vez son más los investigadores que se centran en este tema por ejemplo desarrollando una forma de separar mejor los textiles desgastados para un reciclado más profundo y de calidad.

A continuación, nos vamos a centrar en otra empresa de la industria textil y de la moda: ECOALF, por su liderazgo como modelo de negocio de economía circular, y vamos a analizar su modelo de negocio usando el modelo Canvas de Alex Osterwalder revisado para que sea un ecocanvas o canvas sostenible.

LIDIA LERMA

3.2 ESTUDIO DEL CASO ECOALF

3.2.1 Metodología cualitativa del estudio del caso

Para empezar, vamos a definir el estudio del caso, según Yin (2018), “se trata de una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes”.

Luego para construir nuestro caso debemos delimitarlo y justificarlo correctamente. Es decir, debemos elegir un caso significativo que esté relacionado con el marco teórico que estamos trabajando y establecemos sus fronteras con claridad. Nuestro caso se centrará en la empresa ECOALF, una empresa pionera en realizar su actividad de la forma más sostenible y respetuosa posible con el medioambiente.

Las fases principales de un estudio de caso según estos dos autores, Yin (2018) y Coller (2005), son:

I. Definición de los objetivos. El objetivo de este caso será ver qué características tienen los elementos de un modelo de negocio economía circular de una empresa referente, para poder extraer mejores prácticas para otras empresas.
II. Revisión de la literatura. Veremos cómo se relaciona este caso con el capítulo teórico anterior y desarrollaremos un modelo canvas sostenible de la empresa.
III. Elección del caso. Elegimos un caso de proceso, específico, exploratorio y único, será la empresa ECOALF.
IV. Construcción del caso. En relación con nuestro tema, esta elección está más que justificada pues ECOALF es una de las primeras empresas dentro de la industria de la moda que está cambiando su manera de producción a una más sostenible y relacionada con la economía circular, así como está llevando a cabo un movimiento de concienciación contra el “*fast fashion*” y el cuidado y respeto del medio ambiente. Su estrategia innovadora puede servir de ejemplo a más empresas del sector.

LIDIA LERMA

V. Protocolo y toma de datos. Recopilaremos información sobre ECOALF, la empresa que estamos estudiando, a través de su página web, videos publicados y las numerosas entrevistas que ha realizado su creador, Javier Goyeneche.

VI. Análisis, interpretación y redacción del informe. Con la ayuda de figuras y de formas narrativas, en este caso el modelo canvas sostenible, se analizan los datos cualitativos obtenidos y se discute y realiza una conclusión sobre el caso. Este informe debe ser lo más claro y entendible posible.

Tras desarrollar estos puntos para que un estudio de caso esté finalizado se deberá realizar una pequeña conclusión y hacer referencia a la bibliografía utilizada.

3.2.2 Breve descripción de la empresa y perfil de su fundador

Javier Goyeneche es uno de los empresarios más innovadores de los últimos años a nivel europeo. Referente del ámbito sostenible, su política empresarial se basa en la idea de hacer conseguir lo mismo, pero de forma diferente.

Empezó sus negocios con una empresa de pins “Loco Pins”, la cual se vió obligado a cerrar con la crisis de 1993 y reemplazar emprendiendo en otro nuevo negocio de complementos, “Fun&Basic”. Este último lo abandonó y terminó siendo adquirida por Mar de Moel, una empresaria gallega, mediante un concurso de acreedores.

Tras estos dos intentos frustrados recibió el premio al Mejor Empresario en 2007 por la Asociación de Jóvenes Empresarios de Madrid, lo que le impulso a defender su idea de una industria de la moda más sostenible en defensa del medioambiente con la puesta en marcha de la compañía Ecoalf, lanzada en 2008.

LIDIA LERMA

Este empresario en los últimos años ha conseguido grandes logros, en 2019 el foro de liderazgo y management Thinkers50 lo incluyó en su radar de talento. Y en 2020, fue nombrado uno de los innovadores sociales por la Fundación Swhab, gracias a haber conseguido revolucionar la industria de la moda y liderar el cambio hacia un futuro sostenible.

3.2.3 Análisis del Modelo de Negocio de ECOALF usando el Modelo Canvas adaptado a Canvas Sostenible (Ecocanvas)

I. Segmentos de mercado:

Convirtiéndose en una marca española con alta proyección internacional, el 50% de su negocio está en Europa y EEUU, fuera de España. Cuenta con canal de venta multimarca, ecommerce y tiendas propias a lo largo del mundo, estando tres de ellas ubicadas en las ciudades españolas de Madrid, Barcelona y Málaga y el resto se encuentran en Amsterdam, Berlín y Tokyo.

Es por ello que, en comparación con otros sectores u otras marcas dentro de este sector, la actual crisis provocada por la pandemia de la COVID-19, no ha supuesto una gran dificultad, más allá del cierre durante el confinamiento de sus tiendas físicas, para Ecoalf. Además, si nos fijamos en los valores de esta marca, este parón ha supuesto un respiro para el planeta, un respiro en la producción masiva y la vida acelerada de la población.

Como vemos, debido a su estrategia de diferenciación con las innovación para obtener materias primas recicladas, el precio de sus prendas tiene una prima sobre otros competidores y, por ello la empresa no aspira a llegar a todo el mercado español, sino al segmento de clientes con poder adquisitivo y comprometidos con la defensa del medioambiente y por ello han optado por la internacionalización, para lograr economías de escala y un volumen de ventas suficiente para creer.

LIDIA LERMA

II. Propuesta de Valor

Goyeneche es el creador, presidente y fundador de la empresa “Ecoalf”, una marca de ropa sostenible, referente mundial de la moda sostenible gracias a su fuerte apuesta por el I+D+i.

El principal objetivo de este empresario era conseguir que su marca de moda funcionara sin utilizar los recursos naturales del planeta de manera ilimitada y garantizando las necesidades de la sociedad. En primer lugar pensó que el reciclaje era la solución, siempre que consiguieran crear una nueva línea de productos reciclados de mejor calidad y diseños que los ya existentes creados con materiales no reciclados.

Pensando en el futuro, la empresa pretende mantener sus valores principales:

- Compromiso con el planeta, el medio ambiente y las personas, con los proveedores, agentes, clientes y compañeros.
- Coherencia, manteniendo su mensaje, misión y visión.
- Transparencia, seguir difundiendo sus conocimientos y las labores que llevan a cabo.
- Integridad, ser honestos y hacer lo mejor para la gente y el planeta.
- Innovación, seguir colaborando con las fábricas más innovadoras que le permitan buscar procesos más sostenibles y un modelo de negocio más responsable con el planeta y la gente.
- Sostenibilidad, ser capaces de cubrir las necesidades actuales sin dañar a las generaciones futuras, buscar soluciones a largo plazo.
- Diseño, diseñar el producto de manera que sea lo más funcional, sostenible y de alta calidad posible.

El valor de coherencia lo aplica con su propia marca, pues por cada producto de “*Because there is no planet B*”, el 10% de las ventas son donadas a la Fundación Ecoalf para apoyar la expansión de su proyecto Upcycling the Oceans.

LIDIA LERMA

III. Canal

Ecoalf trabaja a través de canales propios con sus propias tiendas, y mediante socios, como por ejemplo instalando tiendas dentro de grandes superficies como puede ser el Corte Inglés.

Además, trabajan en gran parte mediante un canal online, con la venta mediante su página web. Consiguiendo así atraer a nuevos clientes y darse a conocer, ampliando el negocio y consiguiendo además nuevos socios.

IV. Final de Uso

Debido a que todos los productos de esta marca tienen una larga vida, pues son fabricados con materiales de calidad y duraderos, que pueden ser repuestos o reparados si se dañan y que uno de los objetivos que tiene como empresa es que se alargue al máximo esta vida útil. Ecoalf todavía no cuenta con un procedimiento interno de recuperación de los productos una vez llegan al final de su uso. Además, estas prendas de marca, si están en buen estado se pueden llevar a tiendas de segunda mano para darles una segunda vida.

V. Relación Clientes

El objetivo de esta empresa en relación con sus clientes es conseguir fidelidad, captar clientes y hacer que sientan la propuesta de valor que tienen como empresa como suya.

Para ello realizan charlas, exposiciones, actividades de concienciación medioambiental, etc. Y en sus tiendas físicas ponen en marcha una experiencia, en su visita, pues además de comprar sus artículos, puedes sumergirte entre imágenes impactantes sobre el planeta, así como ver sus fábricas, cómo crean nuevos materiales más sostenibles, cómo puede darse solución a esas imágenes impactantes.

VI. Recursos Claves

Además de su personal creativo y comprometido con el medioambiente, un recurso clave son las materias primas que utiliza, aspecto que se desarrollará en el módulo 8 de este canvas.

LIDIA LERMA

También es muy relevante su marca, puesto que Ecoalf es sinónimo de responsabilidad medioambiental y los consumidores que se identifican con sus valores son fieles a la marca.

VII. Actividades Clave

Dos aspectos clave que diferencian su modelo de negocio de otros en cuanto a las actividades principales son la inversión en I+D+i para inventar nuevos materiales reciclados y las muchas actividades de concienciación y formación a través de su Fundación en colaboración con otros agentes.

Esta empresa bajo el lema *"Because there is no planet B*", demuestra al resto del sector que pueden trabajar utilizando de manera responsable los recursos del planeta.

VIII. Las materias primas y la energía

Ecoalf produce materiales de calidad con basura, como bien dicen sus lemas *"In trash we trust"* (Confiamos en la basura), *"Trash is in the air*" (La basura está en el aire). Así pues, defiende el *Upcycling*, basado en el aprovechamiento de los objetos, es decir, transformar mediante materiales reciclados productos, haciendo que aumenten su valor. Ecoalf es una marca GRS certificada, es decir, tiene el Estándar de Reciclaje Global (GRS) que garantiza que todos los tejidos provienen de fuentes recicladas.

Con 70 botellas de plásticos son capaces de crear un metro de tela y su reciclaje conlleva 20% menos de consumo de agua, 50% menos de consumo energético y 60% menos de contaminación atmosférica. Y en el año 2019 consiguió reciclar más de 200 millones de botellas de plástico y ahorrar más de 38 millones de litros de agua únicamente con la colección de invierno. Para la empresa, 235 gramos de redes de pesca equivalen a un metro de tejido, con 27% menos de consumo de recursos naturales y 28% de reducción de emisión de gases contaminantes. Para producir tejido de nylon 6 a partir de redes de pesca se necesitan 7 procesos químicos, mientras que producirlo desde el petróleo conlleva 17 procesos, y de ahí el ahorro.

LIDIA LERMA

Gracias a los continuos procesos de I+D+i en los que están involucrados, han conseguido crear más de 300 tejidos nuevos que les han servido para la creación de nuevas líneas de diseño y ampliar sus posibles clientes generando colecciones para hombres, mujeres, niños, calzados, accesorios, complementos de viaje e incluso material de Yoga sin costuras.

La meta que se propuso esta empresa en el año 2010 fue la de reducir el consumo de recursos naturales, lo que implica la utilización de materiales reciclados y de estos nuevos tejidos. Además, el Estándar de Reciclaje Global (GRS) garantiza que todos los tejidos que usan provienen de fuentes recicladas, Ecoalf es una marca GRS certificada.

Algunos de estos materiales son:

- Poliéster reciclado, consigue reducir el consumo de agua un 20%, el consumo energético un 50% y las emisiones de CO2 un 60%
- Nylon reciclado, reduce el número de pasos en el proceso de producción, reduciendo las emisiones de CO2 y el consumo de agua, este proviene de redes de pesca abandonadas en los océanos o de sobras de tejidos de otros procesos de fabricación
- Algodón reciclado, los campos de algodón tradicionales son cultivados artificialmente y necesitan hasta un 90% de agua potable para regar las plantaciones, sumado a que la producción suele realizarse en países subdesarrollados donde la población tiene muchos problemas para acceder a agua potable
- Neumáticos reciclados, tras dos años de I+D+i con colaboración de Signus y el centro Tecnológico para Zapatos de La Rioja, se consiguió separar el caucho del resto de elementos y conseguir un producto 100% eco diseñado, desarrollado y fabricado en España
- Posos de café post-consumo, con esto se consigue aportar acabados a las prendas que normalmente necesitarían tratamientos químicos como el secado rápido, la protección UV y el control del olor.

Con todos estos productos se consiguió que el 93% de la colección otoño-invierno 21 sea vegana. No utilizan piel real, cuero o seda en las colecciones.

LIDIA LERMA

Desde el año 2015, Ecoalf forma parte del proyecto "*Upcycling the Oceans",* en él participan 3.000 pescadores de más de 60 puertos, que van desde la costa mediterránea de Levante, hasta Grecia y Tailandia. Estos son los encargados de recoger las basuras del mar para darles una segunda vida, nuevas materias primas que no perjudiquen nuestros ecosistemas. En los fondos marinos encontramos desde botellas de plástico y redes de pesca viejas hasta neumáticos, una gran cantidad de basura que gracias a estos actos consiguen recoger más de 700 toneladas al año.

Con este proyecto nació la Fundación Ecoalf, una organización sin ánimo de lucro que trata de favorecer la recuperación selectiva de residuos. Para concienciar a la ciudadanía participa en diferentes conferencias, talleres, mesas redondas y exposiciones por todo el mundo y para todo tipo de públicos, desde otros empresarios hasta niños pequeños, tratando de aumentar la sensibilización con este problema de residuos que está dañando los ecosistemas marinos y mostrando el papel tan importante que tiene la economía circular a la hora de imponer soluciones.

IX. Socios Clave

Ecoalf colabora con otras entidades en proyectos de gestión de residuos y sensibilización ambiental. Por ejemplo:

- Pescadores de numeras costas, desde España, hasta Grecia, Italia y Tailandia. Ecoalf trabaja con diversos grupos de pescadores que recuperan kilos de basura marina bajo el movimiento "*Upcycling the Oceans"*. En España trabajan con más de 43 puestos y están implicados 2500 pescadores.
- Enaleia, una empresa cuyo objetivo es alcanzar la sostenibilidad de los ecosistemas marinos, con ella pretende ampliar el proyecto a todo el mediterráneo para dar un segundo uso a toda esa basura que hay en nuestros fondos marinos.
- Conama, una fundación que promueve el diálogo para fomentar el desarrollo sostenible en Iberoamérica y España, en 2016 Ecoalf realizó una serie de consejos y buenas prácticas centradas en la prevención que

LIDIA LERMA

entraron dentro del “Decálogo ciudadano contra las basuras marinas” realizado por esta fundación.

- Kingspan, una empresa que apuesta por dar soluciones sostenibles para la construcción con nuevas tecnologías avanzadas y con la que intenta limpiar los océanos;
- Greendot, un holding bancario enfocado en hacer una banca moderna, con quien intenta aumentar la sensibilización sobre la importancia del reciclaje;
- Bodegas Arrayan, una empresa que practica una viticultura respetuosa con el medioambiente, sin la utilización de herbicidas ni insecticidas logrando que favorezca la biodiversidad y con la que Ecoalf pretende abordar el problema tierra adentro, es decir, empezar las soluciones desde donde se genera la basura;
- Lanjarón, una empresa de embotellado de agua mineral con la que se unió para evitar que los desechos acumulados en zonas costeras terminaran en el mar.

Además de colaborar con empresas, Ecoalf forma parte de numeras iniciativas. En 2019 se unió a “1m2 por la Naturaleza”, se trata de una reunión anual que une a la gente para recoger basura de entornos naturales incitando a que se realice en todas las ciudades de España para recoger la cantidad de desechos más grande posible. Otra iniciativa de voluntariado de la cual forma parte esta empresa es “Limpia Ríos, Salva Océanos”.

Como vemos Ecoalf se preocupa mucho por el futuro, es por ello que se ha unido al compromiso #zeronet2030 como parte de la comunidad Bcorp. El objetivo es conseguir llegar a cero emisiones netas de gases de efecto invernadero en 2030. A este compromiso se han unido más de 500 compañías en el marco de la COP25 (conferencia del Cambio Climático de las Naciones Unidades) que se realizó en 2019, en Madrid.

Pero saben que todavía queda mucho por hacer y consideran que son los Gobiernos, instituciones y, sobre todo, los grandes del mercado, quienes tienen el poder para que se produzca el verdadero cambio. Por ello esperan que cada

LIDIA LERMA

vez sean más las empresas que se unan a estas iniciativas y que cada vez la gente sea más consciente del actual problema.

X. Estructura Costes

Sin duda el mayor coste al que se enfrenta esta empresa es la forma de conseguir materiales que sean totalmente sostenibles y la inversión en investigación y nuevos procesos de producción que ello supone. Conseguir estas innovaciones requiere una gran inversión.

XI. Fuentes de Ingresos

Debido a estos altos costes, los ingresos para obtener beneficios y que sea una empresa rentable deberán ser también altos. Es por ello que la diferenciación que realiza la empresa con la inversión en I+D+i para obtener materiales reciclados hace que los precios sean elevados.

Para ello cuentan con una cartera de clientes dispuestos a pagar por esa diferenciación, habiendo permitido la internacionalización conseguir una base suficientemente amplia de consumidores que valoran la diferenciación y que comparte todos sus valores y apuestan por el movimiento y la calidad que la empresa les ofrece.

XII. Costes y beneficios medioambientales

Sin duda esta empresa proporciona numerosos beneficios medioambientales a la sociedad y al planeta. Realiza una labor tanto práctica como de concienciación muy necesaria para frenar los problemas que está sufriendo nuestro medio. Los beneficios los podemos ver en: la limpieza de los océanos (cuidando el hábitat de los fondos marinos), los procesos de reciclaje de materiales como el poliéster (dan un segundo uso a productos altamente contaminantes) o como el algodón (para su producción se necesitan grandes cantidades de agua que están produciendo el secado de mares como el –Mar de Aral- en Kazajstán y Uzbekistán). Con su trabajo contribuyen a reducir la huella hídrica y la ambiental así como a mejorar la calidad de vida de las personas, tanto las que son directamente afectadas como del resto.

LIDIA LERMA

En cuanto a los costes, aunque son reducidos, no son inexistentes. Poder obtener todos estos beneficios primero implica numerosas pruebas de investigación que pueden resultar fallidas. Además, que sus procesos de producción y posterior venta, todavía, no son 100% ecológicos, sostenibles y respetuosos, pues siguen contribuyendo aunque sea en un mínimo porcentaje, al aumento de la huella de carbono.

Luego, en definitiva, el modelo de negocio de economía circular utilizando el modelo Canvas sostenible quedaría como sigue en la Figura 3.1.

Figura 3.1 Modelo Canvas Sostenible Ecoalf

Fuente: Elaboración propia.

Como vemos realizando el estudio canvas de Ecoalf, se entiende mejor cual es la naturaleza de la empresa y sus objetivos. Además de ver con más claridad cuáles son esos módulos sostenibles que incorpora la empresa y en cuáles puede mejorar.

Conclusiones

Incorporar la economía circular en los modelos de negocio de las empresas, supone unos beneficios para las empresas, la sociedad y el planeta. A nivel global esta práctica está generando la aparición de nuevos modelos de negocio que darán lugar a nuevas oportunidades empresariales. Por tanto, aunque pasar de una economía lineal a una circular es una transformación costosa, que lleva tiempo y que requiere la colaboración de todos, debe ser una estrategia clara para las empresas, que necesitarán inversión y aprendizaje.

En concreto en el sector textil y de la moda el objetivo será conseguir dejar atrás el modelo de "*fast-fashion*" y lograr tener una producción responsable que cumpla con los tres Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), marcados en 2015 para la nueva agenda 2030, que afectan al sector: (6) aseguramiento y gestión sostenible del agua, (12) producción y consumo responsable y (13) acción por el clima. Consiguiendo que para el año 2029 todas las economías lineales hayan pasado a circulares. Por eso, como consumidores debemos premiar a las empresas que realmente se impliquen en ello, que se centren en la sostenibilidad, la reducción de residuos y la energía verde. Debemos trabajar de manera conjunta tanto consumidores como empresas por un consumo responsable.

Luego, como el reto actual es adaptar su modelo de negocio a un modelo de economía circular, en este trabajo se propone que las empresas utilicen la herramienta del modelo canvas sostenible. El lienzo de modelo de negocio de Osterwalder, donde se plasman las bases de una empresa (como crear valor, distribuirlo y captarlo), es una herramienta útil por ser más sencillo analizar y comunicar bien la idea de negocio que tienes como empresa, añadiendo además los elementos que nos obligan a reflexionar sobre el reto socio-ambiental. El objetivo será que al añadir estos nuevos bloques, podamos ver en qué medida estamos aplicando una economía circular y qué hacer para aumentar su impacto,

LIDIA LERMA

es decir, cómo hacer que con opciones más circulares mejoremos nuestra rentabilidad.

Este nuevo modelo será mucho más completo y, por tanto, más complicado de realizar para las empresas. Pasamos de aplicar un modelo de negocio tradicional donde planteamos cómo con las materias primas que tenemos creamos nuestro producto o servicio y una vez llega el fin de su vida útil se desecha; al nuevo lienzo de negocio más sostenible donde plasmaremos cómo llevar a cabo una actividad más responsable, en la que nos preocuparemos por el origen de la materia prima, el consumo de energía y agua en los procesos productivos y de que nuestros productos tengan un final de uso más ecológico y duradero.

El beneficio, sin duda, es conseguir un modelo de negocio más eficiente, rentable y responsable con la sociedad y el medioambiente, al que puede aspirar cualquier tipo de organización y empresa. Además, otros beneficios a parte de ahorrar en costes, son conseguir una mejor imagen de la marca y tener una actividad más atractiva para la sociedad y poder obtener beneficios fiscales.

Todo esto se puede conseguir con un buen uso de la estrategia de RSC centrada en conseguir esa ventaja competitiva que ayude a la empresa a mejorar su cadena de valor y su relación con la comunidad, acercándola a sus clientes, humanizando la marca, conectando con empresas que compartan objetivos, etc. Aunque para poder llevar a cabo esta estrategia es necesario que la empresa conozca cuál es su propósito, su por qué. Pues, siguiendo el modelo del círculo de oro de Simon Sinek, hemos visto que ir de fuera hacia dentro, desde el por qué al qué, nos ayudará a enfrentarnos a los cambios tanto de mercado como sociales, tecnológicos, económicos y culturales que surjan sin alterar la imagen de marca. Imagen que deben ser potenciada mediante una estrategia de marketing verde, con el fin de estimular la consciencia, postura y actividad de los clientes y adentrándolos en los valores de la empresa.

Pero, como vemos, para que esto funcione y el modelo de negocio sostenible genere beneficios debe cumplir una serie de aspectos como: poder crecer tanto geográficamente como a nuevos mercados; ser innovador, diferente y novedoso; tener unos recursos humanos formados en sostenibilidad con un fuerte

LIDIA LERMA

compromiso con los valores de la empresa; y evaluar constantemente si los objetivos sostenibles se están cumpliendo o no para ver en qué poder mejorar.

Además, hace falta una intervención gubernamental que potencie el cambio y guíen a la sociedad y a las empresas hacia una economía más sostenible, competitiva, eficiente y responsable. En nuestro país el progreso va marcado por políticas como la Estrategia Española de Economía Circular "España Circular 2030" y su Plan de Acción 2021-2023. Así como otros instrumentos como España visión 2050, la Ley de Cambio Climático y Transición Ecológica y el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, incluidos en el Proyecto Estratégico para la Recuperación y Transformación Económica de Economía Circular (PERTE de Economía Circular).

Aunque hasta ahora todas las políticas ambientales se han centrado más en la fase final del ciclo económico como es la gestión de residuos, ahora con el impulso innovador y si se armonizan esfuerzos y definen correctamente las estrategias de largo plazo y las de acción inmediata se podrá ver el avance hacia políticas que incentiven buenos resultados en indicadores de uso eficiente de materias primas y de uso de la energía y el agua para reducir la huella de carbono e hídrica, consiguiendo impacto sobre el bienestar de la sociedad actual.

Con la Estrategia Española de Economía Circular, se sientan las bases para promover un nuevo modelo de producción y consumo en el que los productos y materiales utilizados se mantengan en la economía el mayor tiempo posible. Esta se alinea con los objetivos de otros dos planes de acción de economía circular europea, "Cerrar el círculo: un plan de acción de la UE para la economía circular" de 2015 y "Un nuevo Plan de Acción de Economía Circular para una Europa más limpia y competitiva" de 2020, y con el Pacto Verde Europeo y la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Fijando en seis los sectores donde es fundamental una pronta implantación: sector agroalimentario, industrial, de la construcción, pesquero y forestal, de bienes de consumo, turismo y textil. En estos se actuará a través de cinco ejes (producción, consumo, gestión de residuos, materias primas secundarias y reutilización y depuración del agua) y 3 líneas de actuación (investigación, innovación y competitividad; participación y sensibilización; empleo y formación).

LIDIA LERMA

Estas políticas buscan que esta transición a la economía circular en España genere desarrollo económico y la creación de nuevos puestos de trabajos sostenibles. Para eso, es clave avanzar también con las políticas de economía, fiscalidad, empleo, I+D+i, consumo, política industrial y de desarrollo de áreas rurales.

Finalmente, sumado a este impulso gubernamental y a la previa concienciación y atracción de los consumidores, debemos añadir el tejido empresarial. Todas las empresas y empresarios también deben implicarse en este cambio. Seguir el ejemplo de empresas como ECOALF que con sus acciones, como la de "*upcycling the oceans"*, está consiguiendo ayudar al cuidado del medioambiente e introducir nuevos y mejores procesos de producción y de obtención de materias primas, más sostenibles y duraderos. Y no solo está siendo innovadora en este aspecto, también está revolucionando la forma de comunicación con sus clientes, con la introducción de la herramienta "BCOME", la cual permite al consumidor comprobar fácilmente el impacto sobre los recursos naturales y sociales que hay detrás de la prenda que está adquiriendo. Esta plataforma impulsa a las empresas del sector textil a avanzar hacia una industria más eficiente y sostenible.

Es por ello que, se recomienda al resto de empresas de este sector textil y de la moda seguir su ejemplo e invertir en I+D para desarrollar nuevos tejidos, llevar a cabo procesos de upcycling, trabajar en conseguir una imagen de marca ligada a los valores de responsabilidad medioambiental y cooperar con socios claves de su cadena de valor. Es necesario, no sólo en este sector, sino hacer en resto de sectores lograr la innovación de los modelos de negocio hacia modelos de negocio de economía circular responsables, sostenibles y duraderos.

LIDIA LERMA

Referencias

- Aguilar, A. E. (2017). *Marketing verde, una oportunidad para el cambio organizacional.* Realidad y reflexión, 44, 92. Recuperado el 11 de mayo de 2022 de: https://doi.org/10.5377/ryr.v44i0.3567

- Aguirre, M. (2019). *"El canvas sostenible: un nuevo lienzo para la economía circular"*, Recuperado el 17 de abril de 2022 de: https://eco-circular.com/2019/10/28/el-canvas-sostenible-un-nuevo-lienzo-para-la-economia-circular/

- Argemí, A. (2015, octubre 30*). De la economía lineal a la circular: un cambio necesario*. El País. Recuperado el 16 de Febrero de 2022 de: https://elpais.com/elpais/2015/10/30/alterconsumismo/1446190260_144619.html

- Battaglia, M., Testa, F., Bianchi, L., Iraldo, F. y Frey, M. (2014). *"Corporate Social Responsibility and Competitiveness within SMEs of the Fashion Industry: Evidence from Italy and France", Sustainability*, 6, 872-893; doi:10.3390/su6020872

- Berg, A., Granskog, A., Lee, L., y Magnus, K.-H. (2020, August 26). Fashion on climate. Mckinsey.Com; McKinsey & Company. Recuperado el 21 de mayo de 2022 de: https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/fashion-on-climate

- Bolufer, Jose M. (2016, marzo 3). *Business Model Canvas Sostenible: mejora el mundo, mejora tu negocio.* Telefónica. Recuperado el 18 de Abril de 2022 de: https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/business-model-canvas-sostenible-mejora-el-mundo-mejora-tu-negocio/

LIDIA LERMA

- Bur, A. (2013). *Marketing sustentable. Utilización del marketing sustentable en la industria textil y de la indumentaria*. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, 45, 133–142. Recuperado el 15 de 2022 de : https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4200817

- Calomarde, J.V. (2000). *Marketing ecológico*. Ed. Pirámide ESIC. Madrid.

- Carrizosa, S. (2021, May 2). *Cuando las empresas son solo verdes de boquilla.* El País. Recuperado el 10 de mayo de 2022 de: https://elpais.com/economia/2021-05-02/cuando-las-empresas-son-solo-verdes-de-boquilla.html

- Clotsy (s. f.). *Nuestra historia.* CLOTSY BRAND. Recuperado el 13 de abril de 2022, de: https://www.clotsybrand.com/pages/nuestra-historia

- Codina, L. (2021, September 8). *Estudios de caso: características, tipología y bibliografía comentada*. Lluís Codina. Recuperado el 26 de mayo de 2022 de: https://www.lluiscodina.com/estudios-de-caso/

- Coller, Xavier (2005). *Estudio de casos*. Centro de Investigaciones Sociológicas

- Content, R. R. (2019, marzo 18). *Modelo de negocio Canvas: ¡entiende qué es y cómo hacerlo bien hecho! Rock Content*. Recuperado el 11 de Febrero de 2022 de: https://rockcontent.com/es/blog/modelo-de-negocio-canvas/

- Diaz del Rio, A. (2015, abril 17). *La Responsabilidad Social Corporativa en Moda - Caso H&M...* Ana Diaz del Rio. Recuperado el 22 de Abril de 2022 de: https://www.anadiazdelrio.com/responsabilidad-social-corporativa-en-moda/

LIDIA LERMA

- Ecoalf - Sostenibilidad y estilo –. (s/f). ECOALF. Recuperado el 2 de Febrero de 2022, de: https://ecoalf.com/es/

- Ecoembes. (2018, julio 16). *La economía lineal: Riesgos y consecuencias.* Ecoembes | The Circular Lab. Recuperado el 16 de Febrero de 2022 de: https://www.thecircularlab.com/economia-lineal-riesgos/

- Engelhardt, A. W. (2022, enero 20). *The Fiber Year 2021 – world staple fibers*. International Fiber Journal. Recuperado el 22 de mayo de 2022 de: https://fiberjournal.com/the-fabric-year-2021-world-staple-fibers/

- Ecverde. (2021, julio 29). *La economía lineal: Riesgos y consecuencias. Economía Circular Verde*. Recuperado el 15 de Febrero de 2022 de: https://economiacircularverde.com/economia-lineal/

- Equipo Execyl. (2017, July 25). *¿Cómo avanza la economía circular en España y en Europa?* EXECyL. Recuperado el 27 de mayo de 2022 de: https://www.execyl.es/consejos-y-guias/avanza-la-economia-circular-espana-europa/

- Florido, M. (2017, diciembre 3). *Modelo Canvas: Cómo definir tu modelo de negocio.* Marketing and Web. Recuperado el 12 de Febrero de 2022 de: https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/que-es-el-modelo-canvas/

- Geissdoerfer, M., P. Savaget,N. Bocken, y E.Hultink. 2017. "*The circular economy—A new sustainability paradigm?", Journal of Cleaner Production,* 143, 757–768.

- GenÉthico. (2020, septiembre 8). *Business Model CANVAS Sostenible - GenÉthico.* GenÉthico. Recuperado el 18 de Abril de 2022 de: https://www.genethico.com/canvas-sostenible/

LIDIA LERMA

- Gobierno de España. (s. f.). *Estrategia Española de Economía Circular y Planes de Acción.* Gob.es. Recuperado el 27 de mayo de 2022 de: https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/economia-circular/estrategia/

- Golan, P. (2021, diciembre 8). *Business Model Canvas: el método ganador para dar forma a tu negocio.* Shopify. Recuperado el 10 de Febrero de 2022 de: https://es.shopify.com/blog/business-model-canvas

- Impact Hub Madrid (2022, march 29*). ¿Qué son los modelos de economía circular en empresas?* Impact Hub Madrid. Recuperado el 21 de mauo de 2022 de: https://madrid.impacthub.net/2022/03/29/economia-circular-en-empresas/

- Kallos, J. (2020, noviembre 23). *¿Qué es el Modelo Canvas y cómo elaborarlo para tu negocio?.* GODADDY. Recuperado 10 de Febrero de 2022, de: https://es.godaddy.com/blog/modelo-canvas-como-elaborarlo/

- L.F.R. (2022, enero 4). *Javier Goyeneche, el aristócrata ecologista que fabrica abrigos con botellas de plástico y posos de café.* ELMUNDO. Recuperado el 1 de Febrero de 2020 de: https://www.elmundo.es/loc/famosos/2022/01/04/61d357befdddff6c348b459d.html

- Lee, M.D.P. (2008). *"A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead". Int. J. Manag. Rev*., 10, 53–73.

- Martinez, J. (2020, Julio 1). *Ecoalf abre su trazabilidad al cliente final con BCOME.* FashionUnited. Recuperado el 6 de Junio de 2022 de: https://fashionunited.es/noticias/moda/ecoalf-abre-su-trazabilidad-al-cliente-final-con-bcome/2020070133122

- McWilliams, A. y Siegel, D. (2001). *"Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective". Acad. Manag. Rev.*, *26*, 117–127.

LIDIA LERMA

- Micolet. (s. f.). Trukean. Recuperado el 9 de Abril de 2022, de: https://naroaluquin.wixsite.com/trukean/micolet

- Morales, F. (s. f.) *¿Qué es el círculo de oro y por qué debería aplicarlo en su empresa?* Acsendo. Recuperado el 20 de mayo de 2022 de: https://blog.acsendo.com/que-es-el-circulo-de-oro

- Morate, M. (2020, septiembre 27). *Javier Goyeneche, el caballero verde de la moda.* El País. Recuperado el 1 Febrero de 2022 de: https://elpais.com/gente/2020-09-27/javier-goyeneche-el-caballero-verde-de-la-moda.html

- Novillo Díaz, L. A., Pérez Espinoza, M. J., y Carlos Muñoz, J. (2018). *Marketing verde, ¿tendencia o moda?* Revista Universidad y Sociedad, 10(2), 100–105. Recuperado el 11 de mayo de 2022 de : http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200100

- O. (2017, marzo 16). *¿Qué es el Greenwashing y cómo funciona?* OVACEN. Recuperado el 30 de abril de 2022 de: https://ovacen.com/que-es-el-greenwashing-y-como-funciona/

- OCU. Organización de Consumidores y Usuarios. www.ocu.org. Recuperado el 30 de mayo de 2022 de: https://www.ocu.org/

- OXFAM Intermón (2018, enero 8). *Los 7 problemas del medio ambiente más graves*. Ingredientes que Suman. https://blog.oxfamintermon.org/los-7-problemas-del-medio-ambiente-mas-graves/

- OXFAM Intermón. (2016, abril 18). *5 problemas ambientales actuales*. Ingredientes que Suman. Recuperado el 16 de Febrero de 2022 de: https://blog.oxfamintermon.org/5-problemas-ambientales-actuales/

LIDIA LERMA

- Porcel, M. (2016, September 17). *Recicla tu ropa en las tiendas: lo que puedes hacer tú y lo que pasa luego con ella*. ElHuffPost. Recuperado el 18 de abril de 2022 de: https://www.huffingtonpost.es/2016/09/17/tiendas-reciclan-ropa_n_11777942.html

- P. R. D. (2020, mayo 22). *Javier Goyeneche: "El que tiene que ser sostenible es el cliente, más que el ecommerce".* Modaes. Recuperado el 1 Febrero de 2022 de: https://www.modaes.es/back-stage/javier-goyeneche-el-que-tiene-que-ser-sostenible-es-el-cliente-mas-que-el-ecommerce.html

- Reyes, A. (2021, November 5). *Qué es el "greenwashing" y cómo evitar que te engañen*. CNN. Recuperado el 5 de mayo de 2022 de: https://cnnespanol.cnn.com/2021/11/05/greenwashing-explainer-orix/

- Rosgaby Medina, K. (2021, Julio 10). *¿En qué consiste el "Círculo Dorado" de Simon Sinek?* Branch. Recuperado el 19 de mayo de: https://branch.com.co/marketing-digital/en-que-consiste-el-circulo-dorado-de-simon-sinek/

- Ruiz, A. (s. f.). Greenwashing: *¿Utilizan las empresas el medio ambiente para vender más o lavar su imagen?* Gndiario.com. Recuperado 21 de abril de 2022 de: https://www.gndiario.com/greenwashing-empresas

- (s. f.) *¿Qué es greenwashing? 4 ejemplos que explican*. Manos Verdes. Recuperado el 5 de mayo de 2022 de: https://www.manosverdes.co/que-es-greenwashing-ejemplos-para-evitarla/

- (s. f.) *¿Qué es el círculo de oro y por qué debería aplicarlo en su empresa?* Capazita. Capazita. Recuperado el 19 de mayo de: https://www.capazita.com/2020/01/24/que-es-el-circulo-de-oro-y-por-que-deberia-aplicarlo-en-su-empresa/

LIDIA LERMA

- (s. f). *ECOALF: La empresa nacida de la necesidad de cuidar nuestro planeta.* Wipo.int. Recuperado el 2 de Febrero de 2022, de: https://www.wipo.int/ip-outreach/es/ipday/2020/case-studies/ecoalf.html

- (s. f.). *El canvas sostenible: un nuevo lienzo para la economía circular.*Eco-circular.com. Recuperado el 18 de abril de 2022, de https://eco-circular.com/2019/10/28/el-canvas-sostenible-un-nuevo-lienzo-para-la-economia-circular/

- (s. f.). *Informe Planeta Vivo 2020.* Wwf.es. Recuperado 17 de Febrero de 2022, de https://www.wwf.es/?55320/Informe-Planeta-Vivo-2020

- Shallini, S.T.; Pawan, K.T.; Rajen, K.G. (2011). *"Research in corporate social responsibility: A review of shifting focus, paradigms and methodologies"*. *J. Bus. Ethics*, *101*, 343–364.

- Sinek, S. (2009), *Start with why*. Penguin Books, Londres.

- Slow Basic. (2021, septiembre 30). *La escasez de recursos fruto de una economía lineal.* slowbasic. Recuperado el 16 de Febrero de 2022 de: https://slowbasic.com/blogs/vida-sostenible/economia-lineal-escasez-de-recursos

- Twenergy (2019). "Ropa hecha con materiales reciclados, la apuesta de una empresa española", Recuperado el 25 de mayo de 2022 de: https://twenergy.com/ecologia-y-reciclaje/reciclaje/ropa-hecha-materiales-reciclados/

- TodoStartups. (2019, febrero 5). *Micolet, negocio «de primera» a cuenta de ropa «de segunda (mano)».* Todostartups. Recuperado el 11 de Abril de 2022 de: https://www.todostartups.com/casos-exito/micolet-negocio-de-primera-a-cuenta-de-ropa-de-segunda-mano

LIDIA LERMA

- Yin, Robert K. (2018). *Case Study Research and Applications*. SAGE Publications

- Zambrano, C. (2022, febrero 20). *Modelo de negocio sostenible. Modelo Canvas.* Recuperado el 19 de Abril de 2022 de: https://modelocanvas.net/modelo-de-negocio-sostenible/

- (2019, febrero 1). *Our solution: Closing the loop.* Sympatex. Recuperado el 17 de Febrero de 2022 de: https://www.sympatex.com/en/sustainability/our-solution-closing-the-loop/

- (2019, September 26). *Gartner: by 2029 the circular economy will be the only economy.* I-SCOOP. Recuperado el 20 de mayo de 2022 de: https://www.i-scoop.eu/sustainability-sustainable-development/circular-economy-only-economy/

- (2019, noviembre 28). *Fuera de serie, una tienda de Moda Re* Cáritas. https://www.caritas.es/economia_solidaria/fuera-de-serie-una-tienda-de-moda-re/

- (2022, January 18). *Las 6 etiquetas medioambientales más fiables.* OCU. Recuperado el 14 de mayo de 2022 de: http://www.ocu.org/consumo-familia/consumo-colaborativo/noticias/etiquetas-medioambientales

- (2022, May 17). *La economía circular, clave para alcanzar un modelo económico más sostenible.* Fundación Biodiversidad. Recuperado el 24 de mayo de 2022 de: https://www.fundacion-biodiversidad.es/es/prensa/actualidad/la-economia-circular-clave-para-alcanzar-un-modelo-economico-mas-sostenible

LIDIA LERMA