



**Marcas de moda ética: sostener sus
compromisos ambientales, sociales y económicos
a largo plazo, en un mercado competitivo. Una
guía de las mejores practicas**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para
obtener el grado de Magíster

Por:

Benjamin Goullard

Lucie Michon

Programa Maestro a Tiempo Completo MATC54

Lima, 16 de julio de 2018

ÍNDICE

Capítulo I - Planteamiento del problema.....	1
1.1. Introducción	1
1.1.1. El medio ambiente	1
1.1.2. Aspecto social del trabajo	3
1.1.3. Reacción de los ciudadanos	5
1.2. Planteamiento del problema de investigación	6
1.2.1. Creación del mercado de productos sostenibles	6
1.2.2.1. Reconocimiento por los inversionistas	7
1.2.2.2. Reconocimiento por los gobiernos.....	8
1.2.2.3. Adaptación de las empresas existentes	9
1.2.2.4. Creación de empresas éticas	9
1.2.3. Límites del cambio.....	11
1.3. Objetivo de la tesis	12
1.3.1. Objetivo general.....	12
1.3.2. Objetivos específicos	12
1.4. Pregunta de investigación.....	13
1.5. Limitaciones.....	13
1.6. Contenido de la tesis	14
Capítulo II - Fundamentos teóricos de la investigación	15
2.1 Marco teórico	15
2.1.1. Moda y marcas tradicionales	15
2.1.2. Consumerismo contra consumismo	16
2.1.3. Moda y marcas éticas.....	17
2.1.4. Retos que enfrentan marcas éticas	19
2.1.5. Sostener sus compromisos	19
2.2. Marco histórico	21
2.2.1. Aparición del consumismo y sus consecuencias	21
2.2.2. Aumento de la influencia de las marcas sobre el consumo humano.....	23
2.2.3. Consecuencias sociales, ambientales y económicas negativas.....	24
2.2.3.1. Consecuencias sociales y económicas	25
2.2.3.2. Consecuencias ambientales.....	27
2.2.3.2.1. Las consecuencias del cultivo de algodón	27
2.2.3.2.2. La contaminación del agua y del aire	29
2.2.3.2.3. El desperdicio.....	30
2.2.5. Aparición de las marcas éticas y cambio del consumo.....	31
2.4. Definición de los términos	32
2.5. Revisión de la literatura	36
Capítulo III - Metodología del estudio.....	42
3.1. Tipo de investigación	42
3.1.1. Fuentes de información secundarias	42

3.1.2. Fuentes primarias	43
3.1.2.1. Lista de empresas	43
3.1.2.2. Entrevistas Skype.....	44
3.1.2.3. Entrevistas en persona.....	44
3.1.2.4. Encuestas online.....	45
3.2. Área de investigación.....	46
Capítulo IV - Presentación de los resultados.....	47
4.1. Marcas éticas contactadas.....	47
4.2. Información secundaria sobre empresas líderes.....	48
4.2.1. Patagonia.....	48
4.2.1.1. Presentación de la empresa	48
4.2.1.2. Prácticas y testigo	49
4.2.1.2.1. Verificación de la cadena de valor de los productos.....	50
4.2.1.2.2. Auditoría de los proveedores	52
4.2.1.2.3. Certificaciones	54
4.2.1.2.4. Capacitación.....	54
4.2.1.2.5. Compras y prácticas responsables	55
4.2.1.2.6. Transparencia.....	56
4.2.3. Le Slip Français	56
4.2.4.1. Presentación de la empresa	57
4.2.4.2. Prácticas y testigo	57
4.2.4.2.1. Made in France	57
4.2.4.2.2. Transparencia.....	57
4.2.4.2.3. Comunicación interna	58
4.2.4.2.4. Compartir con otros	58
4.2.4.2.5. Repensar cada día su negocio	58
4.2.5. Bonobo Jeans	59
4.2.5.1. Presentación de la empresa	59
4.2.5.2. Prácticas y testigo	60
4.2.5.2.1. Desde el principio hasta el fin.....	60
4.2.5.2.2. Transparencia.....	61
4.2.5.2.3. Incentivos.....	61
4.2.5.2.4. Objetivos medibles.....	61
4.2.5.2.5. Claridad por el cliente.....	61
4.2.5.2.6. Proveedores.....	61
4.2.5.2.7. Control de procesos.....	62
4.2.5.2.8. Innovación.....	63
4.3. Entrevistas con las empresas.....	63
4.3.1 Moda ética.....	63
4.3.1.1. Toms	64
4.3.1.1.1. Presentación de la empresa	64
4.3.1.1.2. Prácticas y testigo	65
4.3.1.1.2.1. El secreto.....	65
4.3.1.1.2.2. Finanzas	65
4.3.1.1.2.3. Proveedores.....	65
4.3.1.1.2.4. Empleados / Equipo	66
4.3.1.1.2.5. Control de procesos.....	67

4.3.1.1.2.6. Futuro	68
4.3.1.2. Ikuru	68
4.3.1.2.1. Presentación de la empresa	68
4.3.1.2.2. Prácticas y testigo	69
4.3.1.2.2.1. El secreto	69
4.3.1.2.2.2. Business Plan	69
4.3.1.2.2.3. Proveedores	69
4.3.1.2.2.4. Empleados / Equipo	70
4.3.1.2.2.5. Control de los procesos	70
4.3.1.2.2.6. Futuro	71
4.3.1.3. Outland Denim	71
4.3.1.3.1. Presentación de la empresa	71
4.3.1.3.2. Prácticas y testigo	72
4.3.1.3.2.1. El secreto	72
4.3.1.3.2.2. Finanzas	72
4.3.1.3.2.3. Proveedores	73
4.3.1.3.2.4. Empleados / Equipo	74
4.3.1.3.2.5. Control de los procesos	74
4.3.1.3.2.6. Futuro	74
4.3.1.4. Ideo	75
4.3.1.3.1. Presentación de la empresa	75
4.3.1.3.2. Prácticas y testigo	75
4.3.1.3.2.1. Control de los procesos	75
4.3.1.3.2.2. Transparencia	76
4.3.1.3.2.3. Comunicación	77
4.3.1.3.2.4. Posicionamiento	77
4.3.1.3.2.5. Certificaciones	77
4.3.1.3.2.6. Futuro	78
4.3.2. Moda ecológica	78
4.3.2.1. Veja	78
4.3.2.1.1. Presentación de la empresa	78
4.3.2.1.2. Prácticas y testigo	79
4.3.2.1.2.1. El secreto	79
4.3.2.1.2.2. Business plan	79
4.3.2.1.2.3. Finanzas	79
4.3.2.1.2.4. Proveedores	80
4.3.2.1.2.5. Empleados / Equipo	80
4.3.2.1.2.6. Control de los procesos	80
4.3.2.1.2.7. Futuro	81
4.3.2.3. Vyayama	81
4.3.2.3.1. Presentación de la empresa	81
4.3.2.3.2. Prácticas y testigo	82
4.3.2.3.2.1. El secreto	82
4.3.2.3.2.2. Business Plan y Finanzas	82
4.3.2.3.2.3. Proveedores	82
4.3.2.3.2.4. Empleados / Equipo	83
4.3.2.3.2.5. Control de los procesos	83
4.3.2.3.2.6. Futuro	83
4.3.2.4. A.BCH	84

4.3.2.4.1. Presentación de la empresa	84
4.3.2.4.2. Prácticas y testigo	84
4.3.2.4.2.1. El secreto.....	84
4.3.2.4.2.2. Modelo de negocios	85
4.3.2.4.2.3. Proveedores.....	86
4.3.2.4.2.4. Empleados / Equipo	86
4.3.2.4.2.5. Control de los procesos.....	86
4.3.2.4.2.6. Futuro.....	86
4.3.2.5. Picture Organic Clothing	87
4.3.2.5.1. Presentación de la empresa	87
4.3.2.5.2. Prácticas y testigo	87
4.3.2.5.2.1. El secreto.....	88
4.3.2.5.2.2. Finanzas	88
4.3.2.5.2.3. Proveedores.....	88
4.3.2.5.2.4. Empleados.....	89
4.3.2.5.2.5. Visión y Innovación.....	89
4.3.2.5.2.6. Servicios.....	90
4.3.2.5.2.7. Certificaciones y Transparencia.....	91
4.3.2.5.2.8. Futuro.....	91
4.3.2.6. Flore & Zéphyr	91
4.3.2.6.1. Presentación de la empresa	92
4.3.2.6.2. Prácticas y testigo	92
4.3.2.6.2.1. El secreto.....	92
4.3.2.6.2.2. Certificaciones	92
4.3.2.6.2.3. Ser competitivo	93
4.3.2.6.2.4. Finanzas	93
4.3.2.6.2.5. Proveedores.....	93
4.3.2.6.2.6. Control de los procesos.....	93
4.3.2.6.2.7. Comunicación	94
4.3.2.6.2.8. Futuro.....	94
4.3.3. Moda reciclada.....	94
4.3.3.1. Mud Jeans	95
4.3.3.1.1. Presentación de la empresa	95
4.3.3.1.2. Prácticas y testigo	96
4.3.3.1.2.1. Proveedores.....	97
4.3.3.1.2.2. Empleados.....	97
4.3.3.1.2.3. Certificaciones	98
4.3.3.1.2.4. Producto	98
4.3.3.1.2.5. Concepto único	99
4.3.3.1.2.6. Código de conducta.....	100
4.3.3.1.2.7. Finanzas	100
4.3.3.1.2.8. Puntos de venta	100
4.3.3.1.2.9. Comunicación	101
4.3.3.1.2.10. Tecnología.....	102
4.3.3.1.2.11. Partnerships.....	103
4.3.3.1.2.12. Futuro.....	103
4.3.4. Moda sostenible	104
4.3.4.1 Nudie Jeans	104
4.3.4.1.1. Presentación de la empresa	104

4.3.4.1.2. Prácticas y testigo	104
4.3.4.1.2.1. Finanzas	105
4.3.4.1.2.2. Proveedores y control de los procesos	105
4.3.4.1.2.3. Servicios.....	106
4.3.4.1.2.4. Certificaciones y Transparencia.....	106
4.3.4.1.2.5. Futuro	107
4.3.4.2. Chic Made Consciously	107
4.3.4.2.1. Presentación de la empresa	107
4.3.4.2.2. Prácticas y testigo	108
4.3.4.2.2.1. El secreto.....	108
4.3.4.2.2.2. Producto	108
4.3.4.2.2.3. Finanzas	108
4.3.4.2.2.4. Proveedores.....	109
4.3.4.2.2.5. Empleados / Equipo	109
4.3.4.2.2.6. Control de los procesos	109
4.3.4.2.2.7. Futuro	110
4.3.4.3. Citizen Wolf.....	110
4.3.4.3.1. Presentación de la empresa	110
4.3.4.3.2. Prácticas y testigo	111
4.3.4.3.2.1. El secreto.....	111
4.3.4.3.2.2. Finanzas	112
4.3.4.3.2.3. Relaciones con los clientes	112
4.3.4.3.2.4. Proveedores.....	112
4.3.4.3.2.5. Empleados / Equipo	113
4.3.4.3.2.6. Cero desperdicios.....	113
4.3.4.3.2.7. Control de los procesos	114
4.3.4.3.2.8. Futuro	114
4.3.4.4. Seek Collective	114
4.3.4.4.1. Presentación de la empresa	114
4.3.4.4.2. Prácticas y testigo	115
4.3.4.4.2.1. El secreto.....	115
4.3.4.4.2.2. Finanzas	116
4.3.4.4.2.3. Visibilidad.....	116
4.3.4.4.2.4. Proveedores.....	116
4.3.4.4.2.5. Empleados / Equipo	117
4.3.4.4.2.6. Control de los procesos	117
4.3.4.4.2.7. Futuro	117
Capítulo V - Presentación cruzada de las prácticas	119
5.1. Plan de negocio.....	119
5.2. Enfoque en el cliente	119
5.3. Objetivos SMART.....	121
5.4. Comunicación interna	121
5.5. Transparencia	122
5.6. Recursos humanos	123
5.7. Inversionistas.....	124

5.8. Cadena de valor.....	124
5.9. Certificaciones	125
5.10. Selección de proveedores.....	126
5.11. Relación con los proveedores	127
5.12. Código de conducta.....	127
5.13. Control de procesos.....	128
5.14. Innovación	129
Capítulo VI – La Guía	130
6.1. Plan de negocio.....	133
6.2. Enfoque en el cliente	133
6.3. Objetivos SMART.....	133
6.4. Comunicación interna	133
6.5. Transparencia	134
6.6. Recursos humanos	134
6.7. Inversionistas.....	134
6.8. Cadena de abastecimiento.....	135
6.9. Certificaciones	135
6.10. Selección de proveedores.....	135
6.11. Relación con los proveedores	136
6.12. Código de conducta.....	136
6.13. Control de procesos.....	136
6.14. Innovación	137
Conclusiones, límites e investigación futura.....	138
Bibliografía	144
Anexos	Error! Bookmark not defined.

LISTA DE ANEXOS

Anexos	Error! Bookmark not defined.
Anexo 3.1. Cuestionario en inglés, enviado a las empresas para obtener información de fuente primaria.....	Error! Bookmark not defined.
Anexo 3.2. Cuestionario en francés, enviado a las empresas para obtener información de fuente primaria.....	Error! Bookmark not defined.
Anexo 4.1. Lista de empresas contactadas.....	Error! Bookmark not defined.
Anexo 4.2. Respuesta de Toms (en inglés)	Error! Bookmark not defined.
Anexo 4.3. Respuesta de Ikuru (en inglés).....	Error! Bookmark not defined.
Anexo 4.4. Respuesta de Outland Denim (en inglés)	Error! Bookmark not defined.
Anexo 4.5. Respuesta de Veja (en francés)	Error! Bookmark not defined.
Anexo 4.6. Respuesta de Vyayama (en inglés).....	Error! Bookmark not defined.
Anexo 4.7. Respuesta de A.BCH (en inglés)	Error! Bookmark not defined.
Anexo 4.8. Respuesta de Picture Organic Clothing (en francés)	Error! Bookmark not defined.
Anexo 4.9. Respuesta de Flore & Zéphyr (en francés)	Error! Bookmark not defined.
Anexo 4.10. Transcripción de la entrevista Skype con Bert Van Son, CEO de Mud Jeans.....	Error! Bookmark not defined.
Anexo 4.11. Respuesta de Nudie Jeans (en inglés) ..	Error! Bookmark not defined.
Anexo 4.12. Respuesta de Chic Made Consciously (en inglés)	Error! Bookmark not defined.
Anexo 4.13. Respuesta de Citizen Wolf (en inglés) .	Error! Bookmark not defined.
Anexo 4.14. Respuesta de Seek Collective (en inglés)	Error! Bookmark not defined.

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer primero nuestro asesor para su ayuda y consejos.

Queremos también agradecer las empresas que nos ayudaron a cumplir con nuestros objetivos y especialmente las con que tuvimos entrevistas personales. Sin su ayuda y cooperación, la redacción de la tesis hubiera sido imposible.

BENJAMIN GOULLARD (1713733@esan.edu.pe)

FORMACIÓN ACADÉMICA

2017 – 2018 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN**

Magister en Administración, mención Dirección General
Doble grado

2014 – 2018 **EDHEC Business School**

Francia
Master en Business Management

EXPERIENCIA PROFESIONAL

2016 – 2017 **Voluntariado – Hacia la autostenibilidad – Personal de apoyo ACAY Mission Philippines Inc – Manila, Filipinas**

- Encargado de implementar cursos de formación dentro y fuera del centro juvenil
- Ayudar a jóvenes delincuentes en su reinserción laboral (CV, carta de motivación, etc.)
- Encargado de implementar un programa deportivo dentro del centro juvenil y en ACAY
- Responsable de la instrucción a las beneficiarias del programa femenino
- Personal de apoyo para el funcionamiento general del programa masculino

Julio – Agosto 2015 **Agente de producción Nougaterie du Pré Catelan – La Madeleine, Francia**

- Inspección del producto
- Proporcionar apoyo directo para la creación y movimiento de productos
- Mover el producto terminado a la zona de ensayo.

Oct. – Dic. 2014 **Agente de atención al cliente Domoti – Wambrechies, Francia**

- Ventas y servicios post ventas
- Satisfacción de las necesidades del cliente en cualquier situación
- Gestión del cliente

IDIOMAS

Francés Nativo
Inglés Alto
Español intermedio
Tagalog Básico

LUCIE MICHON (1713732@esan.edu.pe)

FORMACIÓN ACADÉMICA

- 2017 – 2018 **Escuela de Administración de Negocios – ESAN**
Magister en Administración, mención Dirección General
Doble grado
- 2014 – 2018 **EDHEC Business School**
Francia
Master en Business Management

EXPERIENCIA PROFESIONAL

- Enero – Julio 2017 **Auditoria Interno y Gestión de Proyectos**
HashMicro Pte Ltd – Singapur
Proveedor de soluciones ERP para PYME y CMN en Singapur
- Auditoría de procesos de Gestión de Proyectos, identificación de fallas y mejora de procesos.
 - Gestión del presupuesto y contabilidad de la empresa.
 - Creación de ofertas y citas para diferentes proyectos.
- Mayo – Nov. 2016 **Controlador de gestión**
Société Générale Insurances – Paris, Francia
#3 banco en Francia (€ 26 mil millones de ingresos)
- Establecí controles internos y asistí la creación del presupuesto.
 - Organicé y supervisé la contabilidad analítica de los gastos.
 - Llevé a cabo investigaciones sobre el método de *presupuesto base cero*, para una aplicación potencial en los próximos años.
- 2014 – 2016 **Tesorera y Responsable de patrocinios**
Festival du Cinéma Européen – Lille, Francia
Festival de cine #1 estudiante en Francia (presupuesto de €60k)
- Gestión del presupuesto, de las facturas y los pagos.
 - Recaudé fondos y prospección de nuevos socios.
 - Gestión de un equipo de 50 miembros, y formación de 4 personas durante un año.

IDIOMAS

- Francés** idioma materno
Inglés bilingüe
Español intermediario

Maestría en:	Magister en Marketing (B. Goullard) y Magister en Dirección General (L. Michon)
Título de la tesis:	Marcas de moda ética: sostener sus compromisos ambientales, sociales y económicos a largo plazo, en un mercado competitivo. Una guía de las mejores prácticas.
Autores:	Benjamin Goullard Lucie Michon

RESUMEN EJECUTIVO

Los *Millenials* han crecido con la consciencia que deben cuidar por el planeta y tratar de cambiar su modo de consumo, que sea en la alimentación, en la compra de ropas o aparatos electrónicos. Es difícil saber quiénes son y por eso no hay una definición clara. A menudo, concierne a las personas del mundo occidental. Entonces, es importante entender que hay diferencias entre “*Millenials*” según la parte del mundo. Lo seguro es que estamos hablando de personas que nacieron entre 1980 y 2000, en una era de digitalización.

La catástrofe del *Rana Plaza*, que mató a más de mil trabajadores, nos motivó a tratar de la industria de la moda.

Existe un movimiento mundial hacia un nuevo tipo de negocio sostenible más allá de solo comportamiento responsable como el RSE o programa de sostenibilidad y que no se inscribe en una lógica totalmente capitalista.

Esto nuevo tipo de negocio tiene objetivos múltiples y tan importantes como el de tener éxito económico como: cuidar por el medio ambiente, tener un impacto económico positivo en los países donde se ubican la producción, respetar los derechos de los trabajadores, entre otros. En la industria de la moda, las empresas teniendo dichos objetivos se llaman *marcas éticas*, o marcas de la moda ética y son totalmente diferente de marcas o empresas con programa de RSE.

Las razones del desarrollo del RSE en las empresas muestran que empresas tradicionales y empresas éticas como lo definimos son diferentes. Según Van Marrewijk, hay tres actitudes posibles que justifican la adopción de comportamiento

socialmente responsable por las empresas: porque las empresas se sienten obligadas hacerlo, algunas se ven obligadas, y otras quieren hacerlo por su cuenta propia (Van Marrewijk M, 2003). Entonces, ayudar a cuidar al medio ambiente, o tener un impacto social positivo no es realmente decisión propia o por motivos desinteresados.

La pirámide de Carroll, nos puede ayudar entender la diferencia entre empresas éticas y empresas que hacen RSE o tienen un lado ético.



Figura 1 : Pirámide de Carroll (Carroll, 1999)

Esta pirámide refleja las responsabilidades de las empresas tradicionales. Para una empresa ética, debemos entender que sus responsabilidades éticas se ubica al mismo nivel que sus responsabilidades económicas así que difiere de una empresa tradicional.

Además, Milton Friedman expone las limitaciones del RSE diciendo "la responsabilidad social de la empresa tradicional es aumentar sus ganancias y su única obligación es la satisfacción del accionista" (Mercier, 2004).

El ejemplo de Starbucks refleja bien la diferencia entre una empresa que tiene RSE y una marca ética en sí. La cadena de café multinacional, cuya participación en el comercio justo representa solo el 3.7% de su café comprado (en 2005), (Benjamin, 2006). La multinacional, sin embargo, comunica la imagen de ser completamente justo y se beneficia de esta reputación.

Las marcas éticas se basan en una filosofía de sostenibilidad, y tiene como objetivo crear una moda alternativa a la "moda rápida": más respetuoso del hombre y el medio ambiente en su proceso de producción y uso.

El objetivo de la tesis es estudiar los factores que permitieron a unas marcas éticas hayan superado el reto de desarrollarse como empresa per se, mantener sus compromisos a largo plazo, identificar vínculos entre ellos y establecer una guía de las mejores prácticas. Para tal efecto se plantean los siguientes objetivos:

- encontrar marcas éticas que crecieron, y que tuvieron éxito como empresa per se y siguen manteniendo sus valores éticos,
- entender cuáles fueron los factores para quedar ético,
- identificar los vínculos entre las empresas y identificar las mejores prácticas que les ayudaron a sostener sus compromisos éticos con el transcurso del tiempo.
- sintetizar toda la información en una guía para las marcas de moda ética.

El objetivo es conocer los factores internos clave que permiten a una marca ética conservar sus compromisos ambientales, sociales y/o económicos, teniendo éxito como empresa per se para que nuevas marcas éticas lo utilicen para su propio desarrollo.

Hemos visto varios casos de empresas creadas con un objetivo principal ético perder al largo de su desarrollo dicha ética, terminando siendo una empresa tradicional. Así que queremos encontrar a marcas éticas que superaron el reto de desarrollarse como empresa per se manteniendo sus compromisos a largo plazo para que nuevas empresas puedan utilizar métodos que funcionan.

La idea principal para realizar la investigación era de realizar una encuesta en línea. Para eso, estudiamos fuentes de información secundaria, es decir literatura existente acerca del tema de las empresas éticas y su desarrollo. Encontramos así pistas de reflexión, ayudándonos crear una encuesta en línea. El desarrollo de la investigación fue así:

- Estudiar la literatura acerca del tema de las marcas éticas, con el objetivo de identificar pistas de respuestas.
- Establecer una encuesta en línea con preguntas basadas en nuestro estudio de la literatura existente.
- Contactar marcas éticas, con objetivos éticos distintos, para obtener respuestas.
- Buscar información sobre las marcas que nos respondieron, añadirla a las respuestas de la encuesta para entender su entorno y retos.
- Cruzar las mejores prácticas de cada una de las marcas éticas.
- Establecer una guía de las mejores prácticas.

Tuvimos respuestas de diecisiete marcas éticas, gracias a cuáles pudimos establecer una guía. Identificamos las catorce practicas siguientes:

- **Plan de negocio:** no dudar en pedir la ayuda de personas con experiencia, organismos externos o consultorías
- **Enfoque en el cliente:** tener un producto deseable, claro para el consumidor, compartir la historia de la marca, información, y pensar el producto desde el diseño hasta los canales de distribución.
- **Objetivos SMART:** tener objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas, definidos en el tiempo para lograr sus metas.
- **Comunicación interna:** tener en mente la misión, la visión y los valores de la empresa. Siempre pensar en el triple resultado: *People, Planet, Profit* (es decir *Personas, Planeta, Utilidades*).
- **Transparencia:** a propósito de su producción, de su precio, entre otros. Para los clientes y otras empresas, con fines de brindar progreso en la industria. Hablar de sus límites para arreglarlas.
- **Recursos humanos:** cultura de empresa altamente importante: todos deben entender y tener una conexión con la razón de ser de la empresa. Beneficiar de la experiencia y de la red de contactos de cada uno.
- **Inversionistas:** es importante guardar su independencia financiera, o seleccionar inversionistas quienes comparten la misma filosofía.
- **Cadena de valor:** pensar en la cadena de valor entera, desde los materiales, los proveedores y sub-proveedores, el diseño, hasta el *packaging* y el reciclamiento. Pensar también en todos los grupos de interés.

- **Certificaciones:** para los proveedores, las empresas sí-mismas, y/o los materiales. Imponen rigor y estándares a todos, y auditorías adicionales. Da garantías a la empresa y a los consumidores
- **Selección de proveedores:** visitar las fábricas y practicar auditorías antes de seleccionar los proveedores y construir una relación de confianza. Seleccionar proveedores compartiendo la misma filosofía ética.
- **Relación con los proveedores:** relaciones ganar-ganar. Las empresas y sus proveedores son en contacto constante, que sea cara a cara o a través de tecnología. Las empresas proporcionan capacitación.
- **Código de conducta:** debe ser firmado por todos los proveedores. Es posible de encontrar códigos estándares en organismos de referencia o en los sitios internet de empresa éticas líderes.
- **Control de procesos:** auditorías hechas por la empresa sí-mismas o terceras partes. Proponer pistas de mejora y acompañar sus proveedores en el cambio.
- **Innovación:** innovación es necesaria especialmente para la comunicación, los materiales, bajar los costos. Innovación también en la propuesta de valor, con productos y servicios disruptivos.

Estos pasos fueron identificados gracias a la cooperación y ayuda de diecisiete empresas de varios países y continentes, desde el Mozambique, los Países Bajos, Francia, Australia hasta los Estados Unidos y Canadá. Estos factores permitirán a empresas enfocarse en las áreas clave para el desarrollo sostenible de sus operaciones, ofreciendo una alternativa viable a la industria de la moda tradicional.

Para lograr el objetivo de “encontrar marcas éticas que crecieron, y que tuvieron éxito como empresa per se y siguen manteniendo sus valores éticos”. Utilizamos una app que se llama “Good on you” y que da una clasificación de las marcas de la moda en el mundo utilizando un sistema de estrellas entre 1 y 5.

Elegimos a 14 marcas que tienen más de 5 años de desarrollo y una nota entre 4 y 5 estrellas en la app para lograr el objetivo de empresa con éxito manteniendo sus compromisos. Elegimos a 3 que tienen menos de 5 años de desarrollo.

Siendo capaces de proponer una guía para las empresas éticas, pudimos responder a nuestra problemática y nuestro objetivo. Con la participación y ayuda de diecisiete empresas, tenemos una cantidad suficiente de datos para proponer una guía aplicable, que puede ayudar a otras empresas.

Al largo de la tesis pudimos constatar que la literatura sobre la moda ética es rara o informal. Con nuestra tesis, participamos a crear una literatura sobre las empresas de moda ética. Requerirá una cantidad más importante de datos para confirmar nuestra propuesta, lo que es una buena pista para investigación futura.

Obviamente, con el desarrollo de cada vez más empresas, la guía necesitará ser completado, precisado, mejorado. Los testigos aportaron múltiples aspectos, varios parecidos, algunos particulares. Los testigos se cruzaron en múltiples ocasiones, y por eso podemos pensar que la guía se aplicará a otros casos de empresas éticas. Sin embargo, cada uno de los testigos aportó al menos un aspecto nuevo, lo que implica que sólo una cantidad más importante de empresas participando podría completar, hasta perfeccionar, nuestra propuesta de guía.

Capítulo I - Planteamiento del problema

En este capítulo se introduce la temática de la tesis, con un enfoque especial en el medio ambiente y el aspecto social del trabajo. A continuación, se plantea el problema de investigación y se definen los objetivos generales y específicos del trabajo de investigación. Encontraron después el problema de investigación y las limitaciones de nuestro trabajo. Por fin, se detalla la organización de la tesis.

1.1. Introducción

Empezamos con algunas de las crisis actuales las más importantes del mundo que son el medio ambiente y los conflictos sociales, sobre todo en los países pobres. Abordaremos después la reacción de los ciudadanos a estas crisis.

1.1.1. El medio ambiente

Los cambios climáticos son uno de los temas los más discutidos hoy en día. Si para algunos de nosotros es un tema imprescindible; es algo discutible para otros. Obviamente los puntos de vista son repartidos entre estos dos extremos. Veremos ahora la posición de los actores más poderosos en el mundo.

En diciembre del 2017, 15,000 científicos publicaron el artículo “*Advertencia de la Comunidad Científica Mundial a la Humanidad: Segundo Aviso*” en la revista científica BioScience, en que los autores alertan de una vez a los gobiernos y a los ciudadanos sobre la veracidad y los efectos del calentamiento climático. 25 años después del primer aviso, publicado por 1,700 científicos, los científicos estiman necesario subrayar los efectos del calentamiento global. De hecho, utilizan indicadores tales como la cantidad de agua dulce disponible per cápita, las zonas muertas, la masa forestal, las emisiones de CO₂ por año, el cambio de temperatura, y la población humana y de ganados ruminantes entre otros (William J. Ripple et al., 2017). Todos los indicadores son alarmantes, por eso más de 15,000 científicos, de 184 países, decidieron

publicar el artículo, y ponen a la luz un problema que existe, aunque las personas todavía no quieren creerlo.

La mayoría de los países se dan cuenta de la importancia crucial que tiene el medio ambiente en el futuro del planeta sino también de la humanidad. En consecuencia, cerca de la totalidad de los países del mundo, 195 para ser exactos, en el año 2015, firmaron los acuerdos de París por el medio ambiente. Sin embargo, siempre encontramos contradicciones sobre el tema del medio ambiente (Comisión europea, 2015).

En efecto, los compromisos de la mayoría de estos países no son suficientes para cumplir el objetivo de mantener el calentamiento global por debajo de los 2 grados. El “*Climate Action Tracker*” es un reporte creado por organismos científicos independientes de varias partes del mundo que sigue y analiza los compromisos y su cumplimiento de 32 países del mundo, que representan 80% de la contaminación mundial. El conjunto de científicos ha concluido que los compromisos de ningún país son suficientes para hacer del país una referencia en el tema del medio ambiente. Además, solo dos países (Moroco y Gambia) tuvieron medidas suficientes para cumplir con el objetivo del acuerdo de París: un calentamiento de menos de 1.5 grados. Cinco de ellos se comprometieron para contener el calentamiento global a menos de 2 grados. Esos países son el Butano, Costa Rica, Etiopía, India (el tercer país que poluta más ahora - *Le Monde*, 2016) y las Filipinas. 11 de estos países (incluso la Unión Europea y el Perú) sólo se comprometieron suficientemente para contener el calentamiento entre 2 y 3 grados, lo que es superior al objetivo del acuerdo para el medio ambiente de París. Los compromisos de 8 de estos países (incluso China, Argentina, Chile y Japón) sólo serán suficientes para contener el calentamiento entre 3 y 4 grados. Los compromisos de 4 de estos países (que incluyen Rusia y Saudi Arabia) no son suficientes para contener el calentamiento por debajo de 4 grados. Por fin, los Estados Unidos (el segundo país que poluta más en el Mundo - *RTBF*, 2015), el Gabón y el Nepal no se comprometieron para contener el calentamiento. Los Estados-Unidos se retiraron de los acuerdos de París en 2017 (*Climate Action Tracker*, 2018). Estos países que no se comprometieron suficientemente, tienen un papel importante en la batalla por el medio ambiente, así que no reconocen la importancia que tiene el medio ambiente en la estrategia del país. Es importante reconocer que ningún país tiene objetivos suficientes

cerca de dicho tema, pero no reconocer el medio ambiente como un problema es ir más allá, en la negación de los cambios.

En consecuencia, el calentamiento global es una fuente de ansiedad en el mundo entero. Como vimos, la mayoría de los países reconocen la importancia de la problemática, a pesar de no tener objetivos bastante exigentes para contener el calentamiento por debajo de 1.5 grados.

1.1.2. Aspecto social del trabajo

Por otro lado, existen también problemas cerca de las comunidades, de todas partes del mundo. Los problemas más comunes son a propósito del agua, de los derechos humanos, de las condiciones de trabajo, y también del medio ambiente.

La toma de consciencia global ocurrió con el colapso de la fábrica Rana Plaza, en Bangladesh, el 24 de abril del 2013, causando la muerte de más de 1,100 personas. La tragedia, una de las más grave relacionada con el trabajo, se distingue de las otras así que releva, tras de los salarios muy bajos o de las condiciones de trabajo, las formas extremas de producción escondidas detrás de la mundialización. En efecto, en este edificio se encontraron marcas muy conocidas en todo el mundo, tales como H&M, Zara, Primark o Mango. Estas marcas no construyen fábricas en países como el Bangladesh, pero utilizan las estructuras con costos bajos, que fueron construidas de manera rápida, sin consideraciones de seguridad para evitar que tal catastrófica ocurra. El colapso fue debido a la estructura débil del edificio, y a las vibraciones causadas por los generadores en el techo. Las fábricas no beneficiaron de máquinas complejas o pesadas, sino de miles de empleados, creando ropas por el mundo occidental (Le Monde, 2013). Entonces se encuentra en estos edificios producción de masa, no-industrial.

Además, la conciencia mundial sobre las consecuencias sociales de la actividad de empresas globales despertó con casos defendidos por Amnesty International. En efecto, la ONG inglés, creada en 1961 defiende los Derechos Humanos de los ciudadanos en

el mundo entero. La ONG se dedicaba al inicio sólo a los prisioneros políticos, pero ahora se dedica también a defender los derechos de los ciudadanos, en general pobres y sin recursos para luchar contra empresas internacionales. Un ejemplo famoso es el del juicio de los ciudadanos del delta del Níger, contra Shell, a propósito de la polución del agua. La empresa era al momento contaminando el agua del delta, en el que pescan los ciudadanos. A pesar de que el delta es un recurso vital por los ciudadanos, Shell denegó encargarse de la descontaminación del agua que provocaron sus actividades. La implicación de la ONG la dio una experticia y una visibilidad inesperada y les permite obtener un juicio justo, con una pena importante contra Shell, incluso la descontaminación del agua del delta (Amnesty International, s.f.).

Igualmente, la ONG Greenpeace, a través de manifestaciones y acciones fuertes, crea conciencia sobre el medio ambiente notablemente y los cambios necesarios para un mejor futuro. Si sus acciones y la violencia que a veces demuestra son sujetos a discusión, es cierto que los ciudadanos conocen mejor estos temas gracias a dichas acciones. Un ejemplo destacado fue el video *Have a break?* (el slogan de la marca KitKat) denunciando Nestlé y el uso de aceite de palma, para citar solamente uno. En este video, un consumidor de KitKat muerde no en un KitKat sino en el dedo de un orangután, del que fluye sangre. El objetivo de el video era de denunciar la destrucción del bosque indonesio para crear aceite de palma, un ingrediente de las barras de chocolate de Nestlé. En este bosque viven orangutanes, que son ahora en peligro a causa de la destrucción del bosque indonesio (Greenpeace, 2015). Este ejemplo es uno mientras miles de ocasiones que tuvo Greenpeace para alertarnos sobre los temas ambientales.

La visibilidad de estos casos afecta a los ciudadanos y consumidores del mundo entero. El objetivo que tienen estas ONGs y los ciudadanos que las componen es de crear una conciencia mundial y más justicia en todos los países. Con el desarrollo de las nuevas tecnologías, las ONGs tienen medios más efectivos que nunca para denunciar acciones y las catástrofes tales como la del Rana Plaza no quedan escondidas.

1.1.3. Reacción de los ciudadanos

Los ciudadanos, y en particular los consumidores, tienen un papel clave en la producción y distribución de los bienes y servicios en el mundo, y lo entienden poco a poco. Con el transcurso del tiempo y con la toma de conciencia creciente, movimientos ciudadanos son creados, con fines de impulsar a las empresas a cambiar sus prácticas para proteger al medio ambiente y impedir injusticias sociales.

Frente a estos hallazgos, los consumidores cambian poco a poco sus patrones de consumo. Desde el siglo XX, los consumidores entienden la importancia de sus compras. El poder del dinero de los consumidores es una de las armas las más poderosas de los ciudadanos. Este movimiento empezó en 1992, con el “Fair trade”, que creó una referencia en el consumo responsable. Los productos del comercio justo son más caros pero aseguran a los productores una retribución justa y una calidad de vida más confortable. Sin embargo, el movimiento no convence la mayoría de los consumidores, quienes siguen consumiendo sus productos habituales (Fair Trade Foundation, s.f.).

Como consecuencia del desastre del Rana Plaza, se crearon movimientos ciudadanos como *Who made my clothes?* (*¿Quién hizo mi ropa?*, en castellano) y el aplicativo *Good On You*. El movimiento *Who made my clothes?* nació en 2013, directamente de las consecuencias del colapso del edificio en el Bangladesh. Su objetivo es de crear conciencia sobre las personas que fabrican ropa en el mundo, y las condiciones en las que lo hacen. Por otra parte, se crean aplicativos tales como “*Good on You*”, que referencia y nota empresas de moda de todas partes del mundo, según su comportamiento cerca de los trabajadores, el medio ambiente y el tratamiento de los animales (Good On You, s.f.).

En resumen, si el consumo global sigue siendo uno de masa, con precios bajos, la conciencia de los consumidores evoluciona poco a poco, y se crea un mercado de productos responsables. Las crisis ambientales y social han entrenado un cambio en los patrones de consumo, y la oferta de productos responsables aún no responde a la demanda mundial.

1.2. Planteamiento del problema de investigación

A continuación, veremos las consecuencias de las crisis sobre la economía, es decir la creación del mercado de los productos sostenibles, las reacciones posibles de las empresas acerca de dicho nuevo mercado, es decir la adaptación de su modelo de negocios y la creación de empresas éticas. Observaremos después los límites que pueden tener estas reacciones.

1.2.1. Creación del mercado de productos sostenibles

La visibilidad recién adquirida de estos problemas parece influenciar a los consumidores. En efecto, somos todos testigos del aumento aparente de los movimientos veganos por ejemplo, en consecuencia del tratamiento de los animales y de los efectos que tiene el ganado en el medioambiente. Con estos movimientos ciudadanos, los mercados responsables se desarrollan.

El desarrollo de los mercados responsables representa una oportunidad mayor en el comercio mundial. Los *Millennials* tienen el presupuesto más importante de la historia, y 73% de ellos están listos a pagar más por un producto sostenible. Más allá, 81% de ellos incluso esperan de sus empresas favoritas hagan declaraciones públicas de su ciudadanía corporativa (Forbes, 2017). Según este mismo artículo, los *Millennials*:

- quieren que las empresas se inviertan activamente en el mejoramiento de la sociedad y la solución de problemas sociales,
- quieren empresas que prioricen generar un impacto en el mundo que les rodea,
- quieren que las empresas sean abiertas y honestas sobre sus esfuerzos, y que sean públicas acerca de sus iniciativas pro-sociales, y
- quieren que las compañías involucren a sus clientes en sus buenas obras. Quieren una oportunidad para retribuir, ya sea con un regalo de su tiempo o su dinero.

Sabemos también que más de 9 en 10 *Millennials* cambiarían de marca para una asociada a una causa (Forbes, 2017).

Un estudio de Unilever en el 2017 estima que un tercio de los consumidores ahora eligen comprar productos de marcas sostenibles. El mercado total para las marcas sostenibles es estimado a €966 miles de millones. Sin embargo, a pesar de la cifra extraordinaria, el mercado es casi sin explotar hoy (Unilever, 2017).

El organismo de estudios estadísticas Nielsen estima que los *Millennials* son más responsivos a las acciones sostenibles. Además, el estudio confirma la diferencia en las respuestas a las acciones sostenibles. En efecto, los *Millennials* responden tres veces más al tema que los de la generación X (35 a 49 años), quienes responden 12 veces más que los *Baby Boomers*, que tienen entre 50 y 64 años (Nielsen, 2014). Eso significa que, con el transcurso del tiempo, la sostenibilidad será un tema mandatorio para las empresas.

En conclusión, el mercado de los productos sostenibles no sólo es enorme, también es imprescindible. Los consumidores cuidan cada vez más en los temas ambientales y sociales, y podemos imaginar que eso seguirá con la importancia creciente de las crisis ambientales y sociales corrientes.

1.2.2. Reacción de las empresas

1.2.2.1. Reconocimiento por los inversionistas

Además de un mercado creciendo rápidamente, los inversionistas también valoren las actuaciones. De hecho, el reporte *State of Green Business Report 2017* pone un énfasis en la importancia cada año más importante de dichas acciones en las inversiones. La tabla 1 muestra la consideración que ha ganado ambos los datos ambientales, sociales y de gobernanza, y los datos ambientales en la visión de los inversionistas. De hecho, en menos de seis años, la cantidad de fondos invertidos considerando datos ambientales, sociales y de gobernanza ha más que doblado, mientras que los fondos

invertidos utilizando estrategias centradas en el medio ambiente fue multiplicado por 77, en los Estados Unidos sólo (Joel Makeover y los editores de Greenbiz.com, 2017). Entonces, las inversionistas tales como los consumidores reconocen la importancia crucial de los temas ambientales y sociales en las empresas.

	2010	2012	2014	2016
Número total de fondos / AUM considerando datos ambientales, sociales, y de gobernanza en sus inversiones	3,069	3,743	6,572	8,723
AUM total invertido utilizando estrategias centradas en el medio ambiente	101	240	2,940	7,790

Tabla 1: Uso de los datos ambientales por los inversionistas en los Estados Unidos, entre 2010 y 2016 (Joel Makower y los editores de Greenbiz.com, 2017)

En conclusión, vemos una importancia creciente de los temas ambientales, sociales y de gobernanza en las decisiones de inversión. Por supuesto, es una información que las empresas van a tomar en cuenta, así que el mercado ya existe, con un tamaño, un potencial y una saturación muy satisfactorias, y los inversionistas consideran estas temáticas con un factor de elección también.

1.2.2.2. Reconocimiento por los gobiernos

Los gobiernos empiezan también a reconocer el hecho que las empresas pueden ofrecer soluciones que los gobiernos solos podrán difícilmente solucionar. Citemos el ejemplo de Francia.

El reporte “Empresas, objetos de interés general” fue publicado en marzo 2018 para el Ministerio del trabajo y de las finanzas de Francia. El reporte reconoce la importancia que tienen las empresas en la lucha por el medio ambiente y los progresos sociales. Los autores proponen modificaciones de la ley francesa para reconocer el impacto de las empresas que tienen objetivos ambientales o sociales cuantificables, y

disminuir la influencia de los inversionistas en dichas empresas. El objetivo global del reporte es de facilitar la creación de empresas que actúan por el interés común (Sénard y Notat, 2018).

Entonces los consumidores, los inversionistas y los gobiernos reconocen el interés y la importancia de las empresas con objetivos éticos, que sean ambientales o sociales. En consecuencia, las empresas existentes tratan de adaptarse y se crean una gran cantidad de empresas con consideraciones ambientales o sociales.

1.2.2.3. Adaptación de las empresas existentes

Una solución posible sería adaptar las empresas existentes para que cumplen las exigencias de los consumidores, especialmente de los *Millennials*.

Sin embargo, es muy difícil para las empresas existentes cambiar su modelo de funcionamiento ya que sufren una fuerte inercia. El organismo de consultoría PwC estima que sólo 29% de las empresas tienen objetivos sobre sus actuaciones sostenibles (PwC, 2015) y sabemos que sólo los objetivos medibles se pueden manejar y entonces alcanzar.

En conclusión, se puede dudar la capacidad de las empresas grandes a evolucionar suficientemente rápidamente, y entonces existe la posibilidad que sean reemplazadas por nuevas empresas, que crean su plan de negocio con objetivos sostenibles o éticos y que no sufran de tanta inercia.

1.2.2.4. Creación de empresas éticas

La solución pendiente sería entonces la creación de nuevas empresas que cumplen desde el inicio las exigencias éticas del mercado, para no sufrir de la inercia de las empresas existentes.

Tales nuevas empresas son creadas con el objetivo de proponer una solución a dichos problemas, con un plan de negocio más eficiente, e igualmente más adaptable.

Desde el final del siglo 20, algunas empresas empezaron el movimiento de las empresas éticas. Pongamos el ejemplo de Patagonia para ilustrar eso. Patagonia y Esprit son las dos empresas de ropas que crearon el concepto de marca ética. Patagonia es una empresa de ropas deportivas, creada en el año 1972, en los Estados Unidos. La empresa se dió cuenta muy rápidamente de la crisis ambiental mundial y decidió orientar sus productos hacia una producción responsable. Los primeros cambios fueron acerca de la utilización del agua en los años 70, hasta la utilización de algodón orgánico a partir del año 1996. Además, en 1988, iniciaron su primera campaña ambiental nacional en nombre de un plan maestro alternativo para des-urbanizar el Valle de Yosemite. Cada año desde entonces, han emprendido una gran campaña educativa sobre un tema ambiental (Patagonia, s.f.). Patagonia ha sido un pionero en la industria, mezclando objetivos económicos claros y exigente, y una conciencia ambiental y social fuerte.

Un ejemplo más reciente de creación de empresa ética es Veja. Veja es una marca francesa de sneakers, creada en 2005, que trata de tener un impacto ambiental y social positivo, en cada etapa de su ciclo de producción, y pone también un énfasis en el reciclaje de sus productos. Después de una auditoria de fábricas en China, los dos dueños de la marca decidieron interesarse más al comercio justo, y reinventar un objeto simbólico para su generación: los sneakers. Se dieron cuenta de que las marcas tradicionales de sneakers gastan 70% del precio de los zapatos en comunicación y publicidad, y solo 30% en la producción. Entonces decidieron no hacer publicidad para poder producir más responsablemente, con sueldos mayores para los productores, condiciones de trabajo mejores, y con productos que respetan al medio ambiente (Veja, s.f.). Es un ejemplo de marca ética muy exitosa, en el que nos extenderemos más en las partes siguientes.

Siguiendo el ejemplo de Patagonia, otras empresas son creadas con exigencias sociales y ambientales hoy en día. Si las empresas grandes actuales no pueden adaptarse a las nuevas condiciones del mercado, podemos pensar que la creación de dichas empresas nuevas será muy común. Con Veja, sabemos que las empresas éticas pueden ser exitosas, cambiando los modelos clásicos de negocio.

1.2.3. Límites del cambio

El mercado está entonces creciendo, el reconocimiento de la problemática por los inversionistas y la cantidad importante de empresas creadas para responder a la demanda podrían hacernos pensar que el equilibrio del mercado será establecido en poco tiempo.

Sin embargo, la vida de esas empresas no es tan fácil. Existen empresas creadas con un papel ético, que sea social o ambiental, que no siguieron la ética con el transcurso del tiempo. Pongamos el ejemplo de Whole Foods Market, que ilustra este tema. La marca fue creada en 1978, con una pequeña tienda en Austin, Texas, en los Estados Unidos. La promesa de Whole Foods Market es proveer de productos locales, que respeten el ambiente y la salud de sus consumidores. Con el transcurso del tiempo, la empresa fusionó con algunas otras tiendas de productos naturales y con las fusiones aparecieron los problemas de financiamiento y de viabilidad de su proyecto. En 2009, el CEO de la empresa John Mackey admitió que la empresa se había alejado del objetivo de vender productos buenos para la salud de sus consumidores. La compañía se había alejado de sus objetivos principios porque la estrategia actual no es la salud de sus consumidores, sino más bien la maximización de sus utilidades. Después de esta confesión, la empresa decidió contratar a expertos de salud para lidiar con el cambio de estrategia (Daniels Fund Ethics Initiative, 2012). En conclusión de este ejemplo, seguir con los objetivos éticos que una empresa tiene al principio no es tan fácil, así que tal empresa debe lidiar con los retos de cualquiera empresa, y los retos de guardar sus exigencias éticas adicionalmente.

Entonces, la dificultad de seguir con los compromisos éticos y la exigencia creciente de los consumidores representa un reto inmenso. Es necesario para las empresas identificar las estrategias necesarias para seguir aplicando sus compromisos éticos del principio y también tener éxito como empresa per se. Esta necesidad y dificultad es lo que justifica nuestra tesis.

1.3. Objetivo de la tesis

En esta parte, definiremos cuales son los objetivos generales y específicos de nuestra tesis, cual es la pregunta de investigación, los límites de dicha investigación y daremos una descripción global del contenido de la tesis.

1.3.1. Objetivo general

Nuestra tesis es un trabajo de investigación. Por razones de precisión y de claridad, nuestra tesis se enfocará sólo en las empresas éticas, y más específicamente en las marcas de moda éticas cuya definición se encuentra en el capítulo II. Sin embargo, a partir de este momento, cada vez que mencionemos “marca ética”, significa “marca de moda ética”.

El objetivo general de la tesis es: “Estudiar los factores que permitieron a unas marcas éticas hayan superado el reto de desarrollarse como empresa per se, mantener sus compromisos a largo plazo, identificar vínculos entre ellos y establecer una guía de las mejores prácticas”.

Entonces lo que queremos crear es una guía que podrán utilizar las marcas éticas para facilitar la conservación de sus compromisos y valores a largo plazo.

1.3.2. Objetivos específicos

Más específicamente, los objetivos serán:

- encontrar marcas éticas que crecieron, y que tuvieron éxito como empresa per se y siguen manteniendo sus valores éticos,
- entender cuáles fueron los factores para quedar ético sosteniendo sus compromisos al largo plazo.

- identificar los vínculos entre las prácticas de las empresas y identificar las mejores prácticas que les ayudaron a sostener sus compromisos éticos con el transcurso del tiempo.
- sintetizar toda la información en una guía para las marcas de moda ética.

Las preguntas a las que deberemos responder son las siguientes:

- ¿Cuáles son las prácticas comunes de esas empresas?
- ¿Cuáles son las mejores prácticas para triunfar en la combinación de estos valores éticos y de su éxito económico?
- ¿Qué pueden hacer las nuevas empresas para triunfar también?

1.4. Pregunta de investigación

La pregunta de investigación es: “cuáles son los factores internos clave que permiten a una marca ética conservar sus compromisos ambientales, sociales y/o económicos, teniendo éxito como empresa per se?”.

1.5. Limitaciones

Si la novedad y la actualidad son garantes del interés de la tesis, representan también un reto para nosotros. De hecho, la cantidad de información es limitada o no tan segura, ya que existe una falta de retrospectiva. Tendremos entonces que poner en perspectiva toda la información encontrada con el análisis y la retrospectiva que demuestra.

Además, las marcas éticas existentes ahora se encuentran en varios países del mundo, con entornos económicos, legales, ambientales, sociales y mercados diferentes. Tendremos que guardar eso en mente cuando compararemos los datos obtenidos.

Por fin, este mercado siendo nuevo, a pesar de que la cantidad de empresas sea creciente, es limitada. Podría entonces ser difícil encontrar bastante información para concluir de manera correcta.

1.6. Contenido de la tesis

A continuación, nuestra tesis se desarrollará en tres capítulos adicionales distintos. La organización es el razonamiento natural de un trabajo de investigación, es decir la descripción con claridad y exactitud del entorno investigado, la definición y la implementación de la metodología, la presentación de los resultados y el análisis de los datos encontrados, la propuesta de la guía para las marcas éticas, seguida por las conclusiones y propuestas de investigación futura.

El objetivo del capítulo II es entonces de definir con precisión el entorno de investigación, a través de los marcos conceptuales, teóricos e históricos de la investigación.

El capítulo III define la metodología utilizada y las fuentes de información utilizadas.

El desarrollo de la investigación se encuentra en el capítulo IV. En efecto, detallaremos los resultados para cada empresa, los analizaremos y crearemos una guía para ayudar a las marcas éticas a mantener sus valores y compromisos ambientales y/o sociales con el transcurso del tiempo, mientras tienen éxito como empresa per se.

Por fin, concluimos en la última parte, exponiendo los límites de la investigación y abriendo el tema potenciales investigaciones futuras.

Capítulo II - Fundamentos teóricos de la investigación

En este capítulo se introduce la temática de la moda ética. A continuación, se definen los términos relevantes al estudio y revisaremos la literatura sobre la temática.

2.1 Marco teórico

En el marco teórico, abordaremos los varios conceptos que existen alrededor de las marcas éticas, para entender cuales son y qué otro tipo de marcas existen.

2.1.1. Moda y marcas tradicionales

Vemos hoy en día la aparición de empresas sociales – o del emprendimiento social – que tienen un modelo de negocios en oposición con el modelo del emprendimiento tradicional. Uno busca solucionar problemáticas sociales, ambientales o económicas y el otro busca aumentar sus beneficios y satisfacer sus accionistas. En el mundo de la moda podemos ver a la misma oposición. La moda tradicional reagrupa a las marcas “tradicionales” que tienen un modelo económico enfocado en la búsqueda de beneficios, que es el objetivo primero cualesquiera sean las consecuencias. Las marcas tradicionales funcionan como empresas tradicionales.

Las primeras marcas tradicionales se desarrollaron a lo largo del siglo veinte con la aparición de la publicidad. La aparición de los medios de promoción de las marcas y la publicidad aumentó la notoriedad y el valor de mercado a través de la prensa, la pantalla y luego, el cine (Prodimarques, s.f). El consumidor no tenía mucha información sobre las consecuencias de sus compras, a frecuentemente, el precio era el factor de elección primordial. Las empresas fueron entonces enfocadas en la disminución de los costos, sin cuidar particularmente en los efectos sobre la sociedad o el ambiente.

Las marcas tradicionales aparecieron como consecuencia de la producción en masa de bienes (activada por el taylorismo y el fordismo), que reveló que era más fácil

fabricar los productos que venderlos, por lo que el esfuerzo empresarial se desplazó hacia su comercialización, a través de publicidad, marketing, venta a plazos, entre otros. Este pronto tuvo por efecto la aparición del consumerismo, un fenómeno que tiene por objetivo identificar necesidades y deseos en la gente y venderlos, lo que aumentó de manera muy fuerte la producción en la industria textil (Ana Carrasco Rosa, 2017).

Eso era solamente el inicio. Lo que llamamos el *fast fashion* apareció a lo largo de los años 2000 y con eso aparecieron las primeras críticas negativas de la industria textil.

Sin embargo, el papel del consumidor ha cambiado estos últimos años y ahora tiene un poder mucho más grande así que tiene acceso a más información. Hoy, marcas tradicionales están luchando cara a cara con marcas éticas. El consumidor quiere todavía más que su compra tenga un impacto positivo.

2.1.2. Consumerismo contra consumismo

En un artículo del web sitio *Knoow*, el autor Paulo Nunes (2015) nos da una buena definición de lo que son el consumerismo y el consumismo:

El término consumerismo se refiere a una actitud opuesta al consumismo y que se caracteriza por un consumo racional, controlado, responsable y que tenga en cuenta los aspectos económicos, sociales, culturales y ambientales del mismo acto de consumir. Este tipo de actitud ha ido tomando forma a través de la intervención social de varias personas, movimientos, asociaciones y otras organizaciones, que entre otras actividades, representan los intereses de los consumidores y promueven el desarrollo sostenible desde el punto de vista social, económico y ambiental. Desde mediados de siglo XX han estado apareciendo en todo el mundo diferentes movimientos y organizaciones de protección de los consumidores que buscan legitimar sus derechos y contribuir a una mayor calidad de los productos y servicios y al mismo tiempo promover el desarrollo sostenible.

Estos dos fenómenos aparecieron en momentos distintos. Cuando el consumismo es una respuesta al fin de la segunda guerra mundial, a la aparición del marketing y de la publicidad, el consumerismo apareció con una consciencia colectiva que el modo de consumo no podrá seguir así y que pronto los efectos de este consumo masivo se sentirán en el mundo. De alguna manera, la moda ética tiene vínculos muy fuertes con el consumismo (Ana Carrasco Rosa, 2017).

2.1.3. Moda y marcas éticas

Podemos encontrar varias definiciones para la moda ética y aun es difícil definirla. Eso se explica por el hecho que hay varias formas de ser una marca ética: a través un compromiso social, ambiental, económico y/o local. Las marcas éticas se basan en una filosofía de sostenibilidad, y tiene como objetivo crear una moda alternativa a la "moda rápida": más respetuoso del hombre y el medio ambiente en su proceso de producción y uso. Quieren ir más allá que solamente tener rentabilidad.

La moda ética en sí-misma es percibida y utilizada como la palabra clave que incluye a los otros tipos de modas.

Las marcas éticas son empresas de la moda ética, que tienen un enlace con el consumerismo. Jean Stéphane (2010), profesor de moda ética en la *École Supérieure de Mode* en Montreal, describe 5 tendencias principales en la moda ética:

- La moda ética: en su sentido estricto, que se inspira del comercio justo. Muestra una conciencia social de la fabricación de prendas de vestir y tiene como objetivo mejorar las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores de la industria textil. Sin embargo, en el lenguaje cotidiano, el término *moda ética* está evolucionando hacia una definición mucho más amplia que también abarca la moda ecológica, la moda reciclada y, a veces, incluso la moda sostenible y local. Por lo tanto, se convierte en sinónimo del concepto global de moda responsable.
- Moda ecológica: se preocupa por su impacto en el medio ambiente. Este es un tema esencial ya que la industria de la moda es la segunda más contaminante del

mundo. La moda ecológica utiliza textiles poco contaminantes y de bajo consumo, y minimiza el transporte y el impacto del carbono de sus colecciones.

- La moda reciclada: ropas hechas de materiales que ya han tenido una primera vida (o incluso dos o tres).
- La moda sostenible: se fusiona con lo que los expertos llaman *slow-fashion*. Es una ropa duradera y atemporal. El consumidor compra la mejor calidad para consumir menos. En el lenguaje cotidiano, el término *moda sostenible* se usa frecuentemente, al igual que *moda ética*, para referirse al concepto general de *moda responsable*.
- La moda local: se basa en circuitos de producción muy cortos, generalmente en el país de venta.

La moda ética es un tema en constante evolución. Podemos observar eso en el manifiesto del sitio web *Slow we're*, que va más adelante en la definición de *marca ética*, dando una clasificación más precisa, ayudando al consumidor entender todo lo que puede reagrupar la moda ética:

1. Amigable: con el lado ético y la transparencia,
2. Ambiental: con el reciclaje, sin desperdicio
3. Natural: con una agricultura ecológica y utilización de fibras naturales,
4. Social: con el comercio justo y la economía colaborativa,
5. Local: con el *Made-In France*, *Made-in Europe*, de no deslocalizar y utilizar los recursos locales.
6. *Know-how*: hecho de mano,
7. *Animal friendly*: con material vegano,
8. *Eco friendly*: con alquiler de ropa y reutilización de ropas de otras personas.
9. *Eco Fashion*: con una buena calidad que permite tener una ropa al largo plazo.

Nuestra tesis se enfoca en todas las marcas que forman parte de la moda ética cualquiera sea su compromiso. Para más simplicidad, nos enfocaremos en la definición de Jean Stéphane, es decir la división entre moda ética, ecológica, reciclada, sostenible o local.

2.1.4. Retos que enfrentan marcas éticas

Es necesario hablar de los retos que enfrentarán marcas éticas así que son diferente de los retos de marcas tradicionales. Como lo mencionamos antes, una marca tradicional busca beneficios y satisfacer los intereses de sus accionistas. En este sentido, la marca pondrá muchos recursos para bajar costos. Sin embargo, esta estrategia de costos bajos tiene un impacto negativo a largo plazo. En muchos casos, la búsqueda de reducir costos tendrá consecuencias negativas, que sea el sueldo de los trabajadores en los países donde se ubica la producción, el modo de vida de los productores de algodón, o la utilización de productos o materiales más baratos con muchos químicos. El reto que enfrentan las marcas éticas es de competir frente a marcas tradicionales, con la misma necesidad de bajar costos, pero sin tener efectos secundarios negativos en su cadena de valor. Una marca ética enfocada en tener un impacto positivo no podrá bajar costos sin pensar en las consecuencias; así que ser competitiva se vuelve un desafío mayor.

En resumen, a lo largo de su vida, una marca ética enfrentará los mismos retos que una marca tradicional en el sentido que necesita ser exitosa, generar ingresos y tener beneficios para funcionar, pero tendrá que cumplir también con nuevos retos, como el de sostener sus compromisos éticos.

2.1.5. Sostener sus compromisos

Cuando hablemos de sostener sus compromisos, es importante entender que las marcas de moda ética en desarrollo se enfrentan a un desafío adicional, en comparación con las marcas de modas tradicionales. Si ambas deben ser competitivas, lograr una estabilidad financiera para desarrollarse y ser exitosas a largo plazo, las marcas de moda ética necesitarán también sostener sus compromisos societal, ambiental o económico. Tales compromisos no existen para las marcas tradicionales, o al menos no desde el inicio. Podrían representar una pequeña parte de su estrategia, ser argumentos marketeros para estimular la venta o crear una historia alrededor de la marca. En las marcas tradicionales, el interés en cuidar al medio ambiente, tratar de redistribuir los ingresos, o tener buenas condiciones para los trabajadores, aunque vuelven a ser más

importante en la estrategia, no son el enfoque primero, sino parte de una política de RSE. Si la marca tradicional no logra estos objetivos, el impacto no será tan grande sobre su imagen. Al contrario, para una marca ética, sostener estos compromisos es su primer objetivo porque es su razón de ser. Sin sus compromisos o valores, una marca ética pierde su interés y ventaja competitiva.

Entonces, cuando ambas marcas tratarán de ser competitivas, la marca ética deberá también cuidar a sus compromisos, lo que será diferente según el tipo de marca ética. En cada momento de su existencia, que sea al inicio o durante el desarrollo, la marca deberá ser transparente, cuidar a su cadena de producción, ver si hay buenas condiciones de trabajo y medir su impacto sobre el medio ambiente, entre otros. Se vuelve a ser cada vez más difícil cuando la empresa crezca. Citamos el ejemplo de Whole Foods Market, que tuvo dificultades sostener sus compromisos cuando creció.

El hecho de analizar cómo se puede sostener sus compromisos éticos al largo plazo es uno de nuestros objetivos porque es algo clave cuando uno habla de las marcas éticas.

Los consumidores de ropas éticas se definen como “personas que están muy preocupados por el estado del planeta, creen que las empresas tienen una gran responsabilidad por los problemas ambientales, regularmente compran productos ecológicos, toman en cuenta el origen de los productos al seleccionar una marca y eligen bancos y compañías de seguros o marcas de cosméticos con un enfoque ético (Mesa Redonda Europea sobre Consumo y Producción Sostenibles, 2004). Es decir que su argumento primero para comprar ropas éticas es el lado ético, entonces la sobrevivencia de una marca ética, aparte de tener rentabilidad, depende de su capacidad a quedar ética sosteniendo sus compromisos.

Este razonamiento refuerza lo que dijo Schuster “para un éxito a largo plazo de la moda ética, se debe establecer un equilibrio entre la apariencia y el precio, pero también la confianza en la empresa ética” (Schuster R, 2008). En nuestro caso estamos enfocándonos en el lado de la confianza, y para tenerla, la marca ética debe sostener sus compromisos al largo plazo para que sus consumidores puedan confiar en él como lo mencionamos.

En efecto, respetar sus compromisos éticos es lo que garantiza a la marca ser una marca de la moda ética. Si la marca de la moda ética abandona sus compromisos, se volverá ser una marca tradicional y los consumidores dejarán comprar las ropas. Tener compromisos ambientales, sociales y/o económicos es lo que permite a la marca ética existir y como lo vimos con el ejemplo de Wholefood, se puede perder al largo plazo.

2.2. Marco histórico

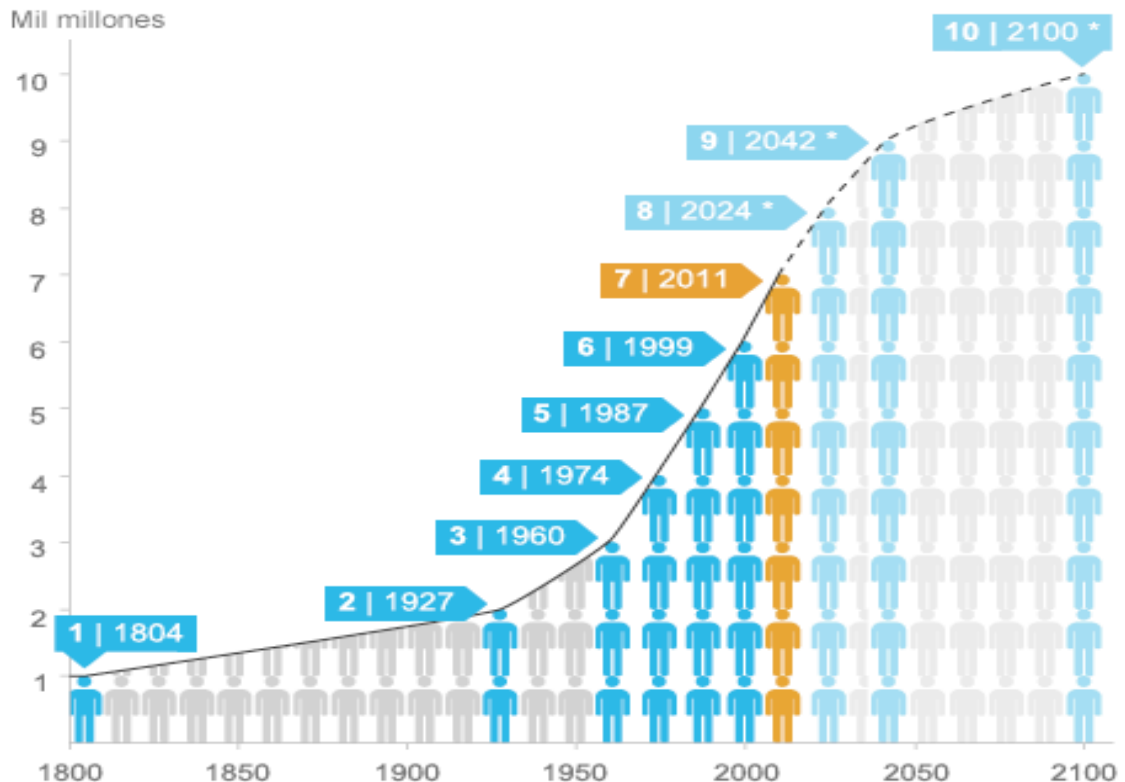
Investigando las marcas éticas, es primordial entender los pasos que llevaron a sus apariciones y desarrollo en el mundo.

2.2.1. Aparición del consumismo y sus consecuencias

Durante estas últimas décadas, la población mundial ha crecido mucho y podríamos pensar que es una de las razones que llevó al cambio en nuestra manera de comprar. Se encuentra abajo un gráfico ilustrando la evolución de la población mundial, entre los años 1800 y 2011, y una proyección hasta los años 2100.

Evolución de la población mundial entre 1800 y 2100 (BBC Mundo, octubre del 2011)

Crecimiento de la población mundial: alcanzando 7 mil millones



La producción de ropas no es un problema en sí-mismo, así que vestir alrededor de 7 mil millones de personas es posible. Sin embargo, al final de la segunda guerra mundial y la época de los 30 gloriosos en el mundo occidental cambiaron el estilo de vida de la gente quien después de dos guerras mundiales quisieron vivir de manera más libre. La aparición del consumismo y el desarrollo del marketing en los años 1950 cambiaron su estilo de consumo (Ana Carrasco Rosa, 2017).

El consumismo se refiere “tanto a la acumulación, compra o consumo de bienes y servicios considerados no esenciales, como al sistema político y económico que promueve la adquisición competitiva de riqueza como signo de estatus y prestigio dentro de un grupo social” (Educalingo, s.f.).

En adecuación con este fenómeno, el consumidor vio su poder de compra aumentar y empezó a comprar cada vez más cosas, que sea comida, electrónica o ropas. Antes,

en los años 1900, un hombre tuvo 2 o 3 trajes para trabajar y vivir, hoy tenemos ropas para el trabajo, ropas para descansar, ropas de vacaciones, ropas de deporte y cambiamos mucho. El consumismo empezó a influir el funcionamiento de las marcas y los consumidores. Es difícil sino imposible decir si las marcas crearon el consumismo o al revés. Se piensa que son un conjunto de factores que llevaron a esta nueva manera de comprar. Se vuelve más fácil producir y el enfoque era más en la comercialización (Ana Carrasco Rosa, 2017). Después, las marcas aprovecharon de esto para vender más y prosperar.

2.2.2. Aumento de la influencia de las marcas sobre el consumo humano

Con el consumismo, el papel de las marcas se volvió a ser cada vez más importante. La situación no era grave antes de los años 2000, las marcas estaban vendiendo más ropas, pero no pudimos hablar de sobreconsumo durante estos tiempos. El daño causado por la industria del textil apareció al largo de los años 2000 por el fenómeno que llamamos *fast fashion*.

Este fenómeno llamado *fast fashion*, se describe como “un término usado por minoristas de la moda para trasladar las propuestas de las grandes casas de diseño, desde las pasarelas a sus tiendas para capturar alguna tendencia, lo más rápido posible” (“Qué es *fast fashion*”, 2012). Es sujeto a muchas críticas en el mundo por su impacto negativo. La *fast fashion* podría ser comparada al *fast food* en el hecho que permite a la gente tener algo que le gusta, de manera barata y rápida (Darko Popovic, 2017).

La *fast fashion* utiliza un concepto de producción llamado *respuesta rápida*, que llegó en la industria del textil en la década 1990. Esta estrategia fue desarrollada para mejorar procesos de fabricación en la industria textil, con el fin de optimizar tiempos de producción (“Qué es *fast fashion*”, 2012). Era una manera económica para contestar a la demanda del mercado, bajando costos de producciones y ofreciendo ropas de bajo costo. Marcas como Zara, H&M, o Forever21 son conocidas en el mundo para utilizar este proceso. Sin embargo, bajar costos de producciones y ofrecer ropas a bajo precio para todo el mundo viene con un costo para la sociedad. Este fenómeno tuvo efectos

negativos catastróficos, que sea sobre el medio ambiente, o la forma de vida de los trabajadores en los países en desarrollo donde se ubican las fábricas.

Estos efectos negativos para producir más fueron amplificados por los nuevos códigos de la moda tradicional, donde las marcas tradicionales obligaron los consumidores a cambiar de ropas para seguir las tendencias creando micro tendencias.

Lo más extraño es que podemos ver un malgasto increíble de ropas, por ejemplo “los australianos envían 6000 kg de residuos textiles al vertedero cada diez minutos, y la mayoría de los textiles no pueden reciclarse debido al aumento de las prendas de fibra mixta y la falta de instalaciones de reciclaje” (A.BCH, s.f.). Además, el tema del reciclaje en la industria del textil todavía no está desarrollándose mucho así que hasta ahora no es un negocio sostenible. Para entender más de qué manera el *fast fashion* está dañando a nuestro planeta, es necesario hablar de las varias consecuencias negativas que tiene.

2.2.3. Consecuencias sociales, ambientales y económicas negativas.

Producir ropas en sí-mismo no debería ser un problema tan grande: necesitamos vestirnos y tenemos la capacidad de producir de manera razonable. Es importante entender que las consecuencias negativas de la industria textil se explican por varios fenómenos.

El gran problema de la industria de la moda como acabamos de mencionarlo es el *fast fashion* y la falta de reciclaje que llevó esta industria a ser la segunda más contaminante del mundo, justo después del petróleo como lo dice el documental *The true Cost* (2015). La moda rápida, que para vender más producirá excedentes, alentando a la gente a arrojar y desperdiciar. Por lo tanto, la sobreproducción tiene consecuencias para el cultivo de materiales para estas prendas: los granjeros utilizan productos químicos para aumentar el rendimiento, causando daños al medio ambiente. La sobreproducción también significa altas tasas de trabajo, donde el trabajador, en aras de la eficiencia, a menudo es deshumanizado y visto como un medio para un fin.

Además, desde una perspectiva capitalista, la empresa buscará reducir sus costos, reubicando la producción en países donde las manos de mano de obra son más baratas, y a menudo los derechos de los trabajadores no existen y las condiciones de trabajo son inhumanas.

Así podemos ver que las consecuencias son de orden social, ambiental y económico. Los países que sufren más de estas consecuencias son China y los países de Asia del Sureste donde se ubica la mayor parte de la producción textil mundial. Ahora podemos ver también inversiones en África.

2.2.3.1. Consecuencias sociales y económicas

Las consecuencias sociales y económicas son varias y mencionaremos las más importantes.

El tema de los derechos sociales y humanos de los trabajadores que operan en las fábricas y en los campos es muy importante. En los países donde se encuentran las fábricas, dichos derechos son muy bajos y poco respetados. Hasta hoy, existen muchos casos de niños trabajando dichas fábricas. En su reporte, el instituto Overseas Development Institute, nos informa que niños de 6 años trabajan más de 64 horas a la semana en Bangladesh, y que el 50% de los jóvenes de 14 años no van a la escuela y trabajan a tiempo completo (Maylis Choné, 2014). Además, este problema social se relaciona directamente con una problemática económica: la economía del Bangladesh depende mucho de la industria textil, basada en una optimización de los costos (Maylis Choné, 2014). De hecho, la situación es muy complicada y no realmente puede venir de los países ellos-mismos. Leyes de reglamentación del trabajo infantil aumentarían el costo del trabajo, desplazando las fábricas textiles, destruyendo empleos y valor en el país. Las economías de países tales Bangladesh y Camboya dependen de la industria textil. Se considera que 80% del valor de la moneda de dichos países se relaciona con la industria textil (Manon M, 2018).

La roba de tierra a los granjeros es un tema poco conocido pero que sucediendo en el mundo entero. El caso de Etiopía, por ejemplo, donde China invierte fondos inmensos para crear fábricas. Está percibido como algo bueno para el país así que crea trabajos y impulsa la economía del país. Sin embargo, en un artículo del periódico Bloomberg, Bill Donahue pone en luz el problema que representa la construcción de las fábricas. Prometiendo dinero y empleos a los granjeros, las empresas en carga de construir las fábricas han movido más de quinientos granjas, pero el dinero aún no llegó a la gente. Creó también un otro problema. El modo operacional de estas fábricas no le queda bien para los trabajadores, quienes sufren mucha presión y crea condiciones de trabajo malos (Bill Donahue, 2018).

Con última consecuencia social y económica negativa, podemos hablar de la salud de los granjeros. El caso de India es muy interesante. En los 1980, India abrió su economía y los Estados Unidos llegaron quisieron cambiar la agricultura para que se vuelva en una agricultura intensiva. Esto se llama la revolución verde. Ofrecieron muchas semillas y productos químicos a los granjeros. Los granjeros estaban feliz porque estos productos dieron muchos resultados positivos. Sin embargo, con poco tiempo, la situación se volvió peor. Estas nuevas semillas necesitaban cantidades de agua adicionales y los productos químicos empobrecieron la tierra. Cada año, los granjeros tuvieron la necesidad de comprar más productos químicos para que su tierra siguió produciendo. Con falta de dinero, muchos granjeros no pudieron seguir el ritmo y poco a poco empezaron a suicidarse, bebiendo los productos que habían matado sus tierras. Los efectos de la agricultura intensiva aparecieron al largo del siglo veintiuno. Entre los años 2000 y 2015, más de 300.000 agricultores se dieron la muerte (A L'encontre, 2015). Si este fenómeno empezó con la agricultura de arroz al inicio, se amplió rápidamente a los cultivos de algodón, lo que estudiaremos en más detalles en la parte siguiente. Si ciertos agricultores se suicidaron porque vieron la muerte de sus tierras, otros lo hicieron porque estuvieron endeudados. Por fin, otros murieron a causa de la utilización continua de productos químicos.

En los países en desarrollo, el impacto económico negativo es cierto, como lo muestra la marca A.BCH en su sitio internet: más del 50% de los trabajadores de la industria textil reciben un salario inferior al salario mínimo. El salario mínimo en esta

industria se considera como sólo la mitad de un salario digno. A medida que la gente consume y se deshace de sus ropas cada vez más rápidamente, es hora de considerar realmente los que hicieron dichas ropas (A.BCH, s.f.).

Podemos observar también un impacto económico negativo en los países desarrollados con una deslocalización masiva de la producción, lo que resulta a menos empleos y una falta a ganar. Trabajo infantil, derechos de los trabajadores bajos o inexistentes, sueldos bajos y salud en peligro son consecuencias de la industria del *fast fashion*.

Ahora, estudiaremos las consecuencias ambientales que frecuentemente tienen las mismas raíces que las consecuencias sociales y económicas. Por ejemplo, la cultura de algodón tendrá consecuencias sobre la economía, porque los granjeros necesitarán comprar pesticidas, pero tendrá consecuencias sobre su salud también y finalmente, tendrá consecuencias sobre el uso de agua.

2.2.3.2. Consecuencias ambientales

Si la industria textil cuenta con problemas de orden social y económica, hay también problemas ambientales cada vez más importantes.

Según Katie Peek, el algodón y la lana son muy consumidores de agua. Hacer una semana de prendas de vestir requiere tanta agua como una persona bebe en una vida (Katie Peek, 2018).

Dos de las consecuencias ambientales las más importantes en la creación de ropas son la cultivación de algodón, y el sobreconsumo y la degradación del agua.

2.2.3.2.1. Las consecuencias del cultivo de algodón

Cultivado en más de ochenta países en todo el mundo, y en los seis continentes, el algodón es el cultivo no alimentario el más importante del mundo (Environmental Justice Association, s.f.). El tema del algodón es muy complejo y tratar de estimar el daño que representan estas culturas es un desafío. El algodón es la fuente de varios

problemas y también podríamos mencionarlo en las consecuencias económicas y sociales. En esta parte, expondremos cifras y ejemplos del impacto negativo que tiene estas culturas por el medio ambiente.

Mariéthé Ferrisi, una periodista francesa, escribió un artículo sobre el problema del algodón en India y en el mundo. Como lo dijimos, el algodón en sí-mismo no causa daño. Las políticas gubernamentales para incrementar la producción iniciaron la situación en la cual estamos hoy. Los granjeros fueron empujados a utilizar semillas de algodón no-adaptadas al clima y a las enfermedades locales. Por eso, fue necesario comprar cantidades importantes de pesticidas. Seguían unas sequías importantes, reduciendo el rendimiento. En consecuencia, los campesinos se encontraron con deudas importantes y sin ingresos suficientes para comprar semillas para el año siguiente (Mariéthé Ferrisi, 2011).

Además, la industria algodonera usa el 25% de los pesticidas mundiales y el 11% de los insecticidas mundiales que se producen anualmente (A.BCH, s.f.).

Mencionamos en la parte de la salud el problema causado por la revolución verde en India y los efectos de los productos químicos. Toda esta problemática se repite con el algodón. Las culturas ponen los granjeros en una situación económica y de salud no sostenible a largo plazo. Además, el medio ambiente se encuentra también en esta situación. El tema de los pesticidas es el más importante. El *Environmental Justice Foundation* publicó un informe llamado *The deadly chemicals in Cotton* para resumir lo que pasa en las culturas de algodón. Según Environmental Justice Foundation (s.f):

Una sola gota del pesticida Aldicarb absorbida a través de la piel puede matar a un adulto. El aldicarb se usa comúnmente en la producción de algodón y en 2013, se rociaron casi 100.000 toneladas en campos de algodón en los Estados Unidos. El aldicarb también se usa para el algodón en otros veinticinco países de todo el mundo.

Si el Aldicarb tiene por efecto matar a un hombre, sólo podemos imaginar cual es el efecto sobre el medio ambiente, la vida en las tierras y culturas o la calidad del agua. Mayores lagos y ríos en el mundo son contaminados por varios pesticidas. En el lago

Volta en Ghana el lindano (un pesticida) fue detectado en 22.7% de las muestras, mientras que el endosulfán (otro pesticida) apareció hasta 18% (Environmental Justice Foundation, s.f.). En los Estados Unidos, en el Mississippi, es no menos de 7 pesticidas que se encuentran en gran cantidad. Todos son plaguicidas aplicados al cultivo de algodón en la región (Environmental justice foundation, s.f.).

El algodón no contamina solamente el agua sino también nuestra comida así que alrededor de 3.1 millones de toneladas de semillas de algodón se utilizan en la preparación de alimentos cada año. Las semillas de algodón son utilizadas también para alimentar a los animales que comeremos después. El problema del algodón toca el mundo entero (Environmental justice foundation, s.f.).

2.2.3.2.2. La contaminación del agua y del aire

Según la información publicada en el sitio internet de A.BCH, la industria de la moda usa alrededor de 9 billones de litros de agua al año para la producción de telas sola. Esta cantidad sería suficiente para hidratar a cada persona en el mundo durante 2 años (A.BCH, s.f.). El sobreuso es algo conocido y algunos aún no lo perciben como un problema. Sin embargo, un nuevo problema aparece: la contaminación del agua y del aire y sus consecuencias sobre la salud del ser humano. El caso de China es muy significativo. La mayoría de las fábricas textiles se ubica en el país y varios países son afectados por este problema, que sea India, Bangladesh o Las Filipinas. Aproximadamente la mitad de la población china, 600 millones de personas, beben agua contaminada. Por eso, son expuestos a una multitud de problemas de salud (Koshland Science Museum, s.f.).

Según Darko Popovic, el agua y el aire son contaminados por todos los productos químicos utilizados en la confección de ropas. Los tejidos sintéticos son utilizados para hacer ropas. Los más utilizados son el poliéster, el nylon y la acrílica. Tienen características muy interesante par las ropas pero estas características provienen de los aditivos químicos añadidos durante su fabricación. Las fibras sintéticas se obtienen por síntesis de compuestos químicos proviniendo principalmente de hidrocarburos o almidón y esto contamina el aire porque crea gas de efecto invernadero (Darko Popovic, 2017). Compramos alrededor de veinte kilogramos de ropa nueva cada año. Cada pieza

fabricada con fibras naturales tiene un impacto en términos de gases de efecto invernadero equivalentes a más de veinte veces su peso (“Cette année je renonce à l’achat de vêtement”, 2010). Además de estos productos podemos mencionar también los colorantes utilizados que son responsable del 20% de la contaminación del agua a nivel mundial (Darko Popovic, 2017). El agua que sale de una fábrica está llena de productos dañinos para el ser humano y el medio ambiente. En la mayoría de los casos, fluye en los corrientes naturales donde entra en contacto con la población.

2.2.3.2.3. El desperdicio

Mencionamos que el consumo en la industria del textil ha subido mucho estos últimos años. Ochenta mil millones de ropas son hechas cada año en el mundo y con esta subida, el desperdicio también. Cada año, en los Estados Unidos solos, se tiran más de 11 millones de toneladas de desechos textiles (Darko Popovic, 2017). Dos factores crearon este desperdicio todavía creciendo. El primer factor es que las marcas del *fast fashion* producen ropas de baja calidad, que no duran mucho. El segundo factor es que el fenómeno del *fast fashion* empuja la gente a comprar más para seguir tendencias. Así, ropas pueden ser tiradas, a pesar de poder servir otras veces. En promedio, usamos una ropa del sistema de *fast fashion* menos de cinco veces antes de tirarla, generalmente en 35 días (Darko Popovic, 2017). El problema mayor es que las ropas, en general, aún no son biodegradables y todavía no somos expertos para reciclarlas.

Para resumir la situación, al fin del siglo XX aparecieron una nueva tendencia en la manera de consumir del ser humano: el consumismo. En la industria textil, se tradujo con la aparición del *fast fashion*, proponiendo ropas baratas. El *fast fashion* identificó nuevas necesidades en la gente, que empezó a comprar más ropas para seguir tendencias. Comprar más ropas significa producir más, lo que significa aumentar el rendimiento de las fábricas, sin consideración para las condiciones de trabajo. Significó aumentar el rendimiento de las culturas, aumentando la contaminación del aire y del agua.

La solución sería repensar nuestra manera de consumir ropas, para repensar la manera de hacerlas, con el objetivo de mejorar nuestro impacto social y ambiental. Hoy en día, existen varias iniciativas para tratar de cambiar la industria textil. Certificaciones

se desarrollaron, garantizando una confección respetando el planeta y favoreciendo el reciclaje. Además, a lo largo de los años 1990 aparecieron las primeras marcas éticas.

2.2.5. Aparición de las marcas éticas y cambio del consumo

El consumismo en la moda creó una oportunidad para las marcas éticas. Era un mercado de nicho durante los años 2000 y se desarrolla ahora. La aparición de las marcas éticas se vincula con la generación de los *Millennials*, que tiene una preferencia para los productos sostenibles. Además, el consumo mundial se desarrolla cada vez más, debido a un nivel de paz mundial nunca visto previamente asociado a un nivel de riqueza muy importante (Eric Goulard, 2015).

Los estadounidenses compran cada año un promedio de ocho pares de zapatos y sesenta y ocho ropas (Lisa Chau, s.f.). Debido a dicho sobreconsumo y la sobreproducción necesaria, catástrofes tal la del Rana Plaza ocurrió.

Pensar en la producción de las ropas, los grupos de interés, sus condiciones de vida y de trabajo y las consecuencias de la producción ayudó la creación de las empresas éticas. Dichas empresas fueron las primeras a tratar de entender las consecuencias del mercado textil en el mundo. Para ilustrar esto, la marca Everlane dice “know your factories, know your costs, always ask why”, es decir *conoce su planta, conoce sus costos, siempre pregunta por qué* (Everlane, s.f.).

Crear marcas éticas no era un fin en sí, sino también el inicio de un tipo de negocios con nuevos retos. Las marcas éticas han existido por más de veinte años ahora, y es interesante ver que varias marcas éticas que se fracasaron, por razones diferentes.

Idéo, una marca francesa, es un buen ejemplo de fracaso de marca ética. Después de diez años de algodón orgánico, colecciones, reuniones con pequeños productores, intercambios con clientes, esfuerzos, éxitos y preguntas, la aventura de Ideo terminó en abril del 2012 (Cécile Charrier, 2012). Es así que Idéo, una de las primeras marcas éticas francesas anunció el fin de su actividad comercial a culpa de una conjetura difícil que no les permitió seguir. En 2008, Idéo vendieron sus ropas en 260 tiendas en Francia y

tuvo 40 distribuidores en Europa (Audrey Vautherot, 2008). Este ejemplo pone en luz las dificultades que encuentran una marca ética a larga plazo. Si una marca tal que Ideó fracasó, uno puede preguntarse cuál es el futuro para nuevas marcas éticas, en un mercado cada vez más competitivo.

El futuro de las marcas éticas parece prometedor. Sin embargo, es importante para dichas marcas entender cuales son las mejores prácticas para tener éxito.

2.4. Definición de los términos

En esta parte, el objetivo es de aclarar los términos que utilizaremos más tarde. Las ropas éticas son parte de los productos y servicios sostenibles apareciendo en el mundo. Emprendimiento social, economía social, comercio justo/equitativo, RSE, son términos por aclarar. Es importante entender la diferencia entre todos estos términos para entender las marcas éticas y su entorno. Nuestra tesis se enfocará en empresas de la moda ética. Estas empresas forman parte de lo que podemos llamar “Comercio equitativo”.

B-corp: *B Corp* es una certificación otorgada por B-Lab, a empresas que se fijan objetivos sociales o ambientales extra-financieros y que cumplen con criterios exigentes en términos de compatibilidad y transparencia (Slate, 2015). Para obtener este certificado, la empresa debe cumplir tres pasos fijados por la organización B-Lab. Deben cumplir con un requisito de rendimiento, cumplir con requisitos legales y el último es firmar la declaración de interdependencia y hoja de términos de B Corp. La empresa recibirá preguntas que se adaptan al tamaño, sector y geografía de su empresa. Las preguntas se acercan de los temas de gobernanza, trabajadores, comunidad y medioambiente. Un ejemplo de pregunta es “al evaluar el desempeño social y ambiental de proveedores significativos, ¿cuál(es) de las siguientes prácticas se aplica(n)?”, y proponen ejemplos de practicas. El organismo propone un estudio profundo de la empresa, propone también compararse con otras empresas y por fin, mejorar su desempeño (B corp, s.f).

B-Lab: una organización sin fines de lucro que establece altos estándares de transparencia, gobernanza, sostenibilidad e impacto ambiental y que otorga la etiqueta *B-corp* (Jean Marie Boucher, 2014).

Cadena de abastecimiento: se refiere a todos los pasos que necesarios para crear, producir y vender un producto, desde la granja hasta el closet.

Ciclismo: es el proceso de reutilización de materiales de una manera que aumenta el valor de un producto y hace que sea deseable de nuevo, ahorrando prendas de ir a la tierra.

Comercio ético (*ethical trade*): tiene por objeto garantizar que las condiciones de trabajo de las grandes cadenas de producción cumplan las normas mínimas fundamentales y erradicar las formas de explotación de la mano de obra tales como el trabajo infantil y el trabajo forzoso (Corresponsables, s.f.).

Comercio justo: el Comercio Justo es un sistema comercial basado en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el comercio internacional prestando especial atención a criterios sociales y medioambientales. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de productores/as y trabajadores/as desfavorecidos, especialmente en el Sur El comercio justo apareció en los años sesenta, en Europa principalmente, pero también en los Estados Unidos, con el objetivo de reestablecer justicia en los intercambios económicos entre los países del Norte y los países del Sur (Renard, 2003 ; Gendron, 2004,).

El comercio justo se basa en una asociación comercial basada en el dialogo, la transparencia y el respeto, cuyo objetivo es de llegar a una mejor equidad en el comercio mundial. Contribuye al desarrollo durable, ofreciendo mejores condiciones comerciales y garantizando derechos a los productores y trabajadores, en particular en los países del Sur (Palma Torres, De Sousa-Santos, 2006,).

El consumidor de comercio justo esta cambiando. Por ejemplo, en Francia, en 2014, los consumidores fueron adultos entre 36 y 50 años (Akli Achabou M., Rink A., 2014). Sin embargo, estos últimos estiman que no existe un consenso sobre la correlación entre la edad y un consumo ético. Entonces, el consumidor de consumo justo se define por un perfil de personas con un interés particular en las temáticas ambientales, sociales y éticas. Como lo mencionamos, el perfil de los consumidores cambia con el transcurso del tiempo (Organización Mundial del Comercio Justo, s.f.).

Economía social: se refiere al conjunto de aquellas organizaciones de productores, consumidores, ahorristas, trabajadores, entre otros, que operan regidas por los principios de participación democrática en las decisiones, autonomía de la gestión y la primacía del ser humano sobre el capital (Econlink, s.f).

Emprendimientos tradicionales: focalizan sus operaciones en una misión económica y buscan el impacto económico, por lo que no poseen una misión social explícita más allá de gestionar un negocio rentable explotando oportunidades de mercado (Neck, Brush y Allen, 2009).

Emprendimiento puramente filantrópico: su misión fundamental es la creación de valor social. Estos emprendimientos no cobran a su público objetivo, su capital proviene de donativos, su fuerza de trabajo está formada por voluntarios y sus proveedores igualmente ofrecen donativos en especie (Dees y Anderson, 2006).

Emprendimiento social: el compromiso de resolver problemas sociales, con métodos empresariales, generando resultados tangibles, sin que parezca tener importancia el ámbito de actuación, la forma jurídica elegida para actuar, o si se ha de actuar en el sector no lucrativo, en el publico o en el privado” (De Pablo, 2006).

Empresa social: aquella cuyo objetivo primario es lograr impacto social más que generar beneficio para sus propietarios; que opera en el mercado a través de la producción de bienes y servicios de un modo emprendedor e innovador; que utiliza sus excedentes para alcanzar estos objetivos sociales; y que es gestionada de un modo

responsable y transparente, involucrando a los trabajadores, clientes y grupos de interés afectados por su actividad (Comisión Europea, 2011).

GOTS: *Global Organic Textil Standard* es una certificación. El repositorio GOTS integra todas las etapas del procesamiento textil: la fibra cruda debe estar certificada en agricultura ecológica y todo el proceso de transformación debe respetar los criterios ambientales y sociales (Ecocert, s.f).

Objetivos SMART: Son objetivos que fueron definidos por Doran en los años 1981. Observó que cuando ayudo a las personas centrar su atención en estas cinco áreas, mejorarían sus posibilidades de éxito. Preciso que todos los objetivos no deben cumplir con cada punto. Lo utilizamos en la tesis porque es lo que nos comunicaron las marcas éticas al propósito de como sostener sus compromisos al largo plazo.

- **Específico (*Specific*):** El objetivo debe ser lo más concreto posible. Cualquier persona que sepa tu objetivo debe saber que es exactamente lo que pretendes hacer y cómo.
- **Medible (*Measurable*):** El objetivo debe ser medible, por lo que ha de ser una meta cuantificable. En algunos casos es complicado, pero debe poder ser medible para poder analizar nuestras estrategias.
- **Alcanzable (*Attainable*):** El objetivo debe ser ambicioso, un reto para uno, pero posible. Hay que dar la posibilidad de reajustar los objetivos si hay cambios en el entorno.
- **Realista (*Realist*):** Debemos tener objetivos dentro de nuestras posibilidades (tanto por nuestros recursos disponibles, como por nuestra motivación por lograr dicho objetivo).
- **Tiempo (*Time-bound*):** Hay que tener establecido una línea de temporal, cada objetivo debe estar definido en el tiempo, ya que nos ayudará a marcar las distintas etapas que nos permitirán llegar a la meta propuesta (Doran, 1981).

REACH: Registro, Evaluación, Autorización y Restricción de Productos Químico es un reglamento de la Unión Europea que tiene como objetivo mejorar la protección de la salud y el medio ambiente, reforzar el conocimiento sobre sustancias químicas,

promover la comunicación entre los actores de la cadena de suministro, limitar las pruebas de vertebrados iniciando el intercambio de datos entre industriales (Ministère de la Transition Écologique et Solidaire, s.f).

Responsabilidad Social Empresarial (RSE): la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva valorativa y su valor añadido (Unit elements, s.f).

Social Business: es una compañía no orientada a la distribución de dividendos y dedicada totalmente a la solución de un problema social o ambiental determinado (Yunus, 2013).

Transparencia: un intento deliberado por parte de la organización de crear un entorno de confianza en el cual promocionar el acceso libre a la información, la comunicación abierta, y la participación de todos los profesionales en la toma de decisiones” (Vitrina Solidaria, 2015).

Utilidad Social: es de utilidad social la actividad de una organización de la economía social, que tiene resultado visible y, en general, un objetivo explícito, más allá de cualquier otros objetivos de producción de bienes y servicios para usuarios individuales; de contribuir a la cohesión social (incluso la reducción de las desigualdades), la solidaridad, la sociabilidad y la mejora de las condiciones colectivas de los humanos, incluir educación, salud, medio ambiente y democracia (Jean Gadrey, 2013).

2.5. Revisión de la literatura

El tema de la moda ética es relativamente nuevo. Aunque marcas éticas nacieron a largo de los años 2000, sólo podemos ver desde poco tiempo una crecida del número de marcas éticas en el mundo.

Todavía no existe mucha literatura al propósito de las marcas de la moda ética, es aún difícil saber cuándo las marcas éticas se desarrollaron realmente. La mayoría de

la información se encuentra en periódicos, los sitios web de las marcas o en blogs internet. Sin embargo, publicaciones académicas están apareciendo, en los Estados Unidos especialmente.

Si no hay mucha literatura científica sobre marcas éticas en sí, hay literatura sobre las empresas éticas y su diferencia con las empresas tradicionales que hacen RSE. Hay también elementos para reconocer la importancia del lado social en los negocios, los efectos del lado ético sobre el consumo y el aumento del consumo ético.

En su trabajo de investigación sobre las marcas de la moda ética, Mohamed Akli Achabou y Adel rink hablan del nacimiento de la moda ética y sus marcas. Como lo hemos descrito también en el capítulo 1, sus investigaciones explican los efectos negativos de la moda sobre el medio ambiente y los trabajadores. Esto llevo a la aparición de nuevas marcas en la moda que quieren enfocarse solamente en hacer las cosas de buenas maneras, de ser ético en los hechos.

El trabajo de Rita Schuster ayuda también entender como nacieron las marcas de la moda ética y diferenciar las de marcas tradicionales que tiene un lado ético. En su tesis, titulado “La relación entre responsabilidad corporativo social y comercio justo y ético, ilustrado a través del ejemplo de la moda” de 2008, podemos ver que la RSE, a menudo, esta utilizado por las empresas más como un argumento marketing y para hacer crecer la rentabilidad que como una acción verdadera para cuidar al medio ambiente o a los trabajadores.

Según ella, una estrategia ética es solamente aceptable y podría tener éxito a largo plazo si es sincero, consistente y corresponde a la verdad, lo que no es el caso para marcas tales Nike. Menciona el crecimiento de la demanda hacia productos de la moda ética y que hay un nuevo tipo de consumidor, según Rita Schuster, las ropas responsables no están reservado a una cierta clientela y ya no son solo vendidas en las tiendas especializado, lo que ayuda vender más. Su tesis da también informaciones sobre las barreras al consumo de ropas éticas tales que: no existen marcas éticas en los países más pobres lo que podría significar que el precio todavía es una barrera.

En “*¿The myth of the ethical consumer - do ethics matter in purchase behaviour?*”, M. Carrigan, y A. Attalla, trataron identificar tendencia hacia un consumo ético.

Encontraron que, aunque los consumidores dijeron estar listo cambiar de producto si sabían que es un producto ético, no lo estaban haciendo realmente en los hechos. Que en final no había realmente conciencia de las malas acciones de ciertas marcas y incluso si lo sabían, era difícil entender realmente el impacto. De un otro lado, encuentran que, aunque el vínculo entre la responsabilidad social y el comportamiento de compra era aún en sus primeras etapas, es probable que esto se desarrollara en el futuro (Carrigan M. y Attalla A., 2001). Este artículo de 2001 es verificado hoy con la tendencia que tienen los consumidores comprar productos más éticos, lo que hemos explicado en el capítulo 1.

En sus investigaciones, Shaw D., Shui E., Hogg G., Wilson E., y Hassan L, pusieron en luz que estudios han confirmado la existencia y el crecimiento continuo de un grupo de consumidores para quienes las cuestiones éticas impulsan el comportamiento de consumo, Pero también mencionan que al tiempo de la investigación (2004) poco estaba hecho para el tema de la moda ética, la gente estaba más enfocada en el sector alimentario ético y poco en el de los vestidos. Había poca información (Shaw D., Shui E., Hogg G., Wilson E., and Hassan L, 2004).

En sus investigaciones, Ciasullo M. V., Maione G., Torre C. and Troisi O. querían contestar a estas dos preguntas: “¿Es posible imaginar un modelo teórico para el mundo de la moda que pueda mostrar si la “importancia”, las “expectativas” y la “influencia social” afectan efectivamente la disposición de los consumidores a recompensar una marca de moda sostenible a través de su comportamiento de compra? “¿Cuánto están dispuestos a pagar los consumidores para obtener una prenda sostenible? (Ciasullo M. V., Maione G., Torre C. and Troisi O, 2017).

Para tener respuestas, dieron una encuesta a 271 estudiantes matriculados en cursos de maestría en el Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Salerno. El análisis mostró que los consumidores dan poca relevancia a la importancia atribuida a la sostenibilidad de la marca, orientándose más en función de sus expectativas y, sobre todo, de las opiniones de la sociedad o, más específicamente, de su propio grupo (parientes, amigos, compañeros de trabajo, conocidos, etc.). El análisis encontró que los consumidores afirman estar absolutamente comprometidos con la

promoción de la protección del medio ambiente mediante opciones de compra más centradas en la adopción de prácticas sostenibles. La mayoría de los encuestados expresaron su disposición a pagar un aumento del 20% en el precio para comprar un producto fabricado y ofrecido en el mercado por una marca de moda sostenible (Ciasullo M. V., Maione G., Torre C. and Troisi O, 2017).

Esta literatura permite entender el nacimiento de las marcas de la moda ética y que hay una aumentación del consumo de productos éticos en general.

Según Venkat Ramaswamy (2009), es obvio que el futuro de las empresas se encuentra en la co-creación de valor. La cantidad de información disponible hoy día – a través de las redes sociales, la prensa y el internet de manera general – obliga a las empresas a desarrollarse según los principios de la co-creación de valor. Un primer factor es de aprender sobre las prácticas éticas existentes y obtener retroalimentación de otras empresas. Además, las empresas tendrán que construir el compromiso de los clientes. El resultado de eso debería ser una empresa cuyo interés es la experiencia humana del cliente, poniendo al cliente en el enfoque principal de la empresa (Venkat Ramaswamy, 2009).

James E. Austin y Herman B. “Dutch” Leonard (2008) notaron que varias empresas éticas fueron compradas por grandes grupos industriales en los últimos años. Por ejemplo, Unilever adquirió Ben & Jerry’s, Colgate adquirió Tom’s of Maine y Danone compró Stonyfield Farm Yogurt. Si las adquisiciones son obviamente un paso en la dirección ética para los grupos, podemos preguntarnos cómo dichas marcas podrán conservar sus compromisos éticos, ya que tienen intereses tan diferentes. Estudiaron el impacto de dichas adquisiciones en el grupo industrial tal como en la empresa ética. Para conducir su estudio, hicieron entrevistas profundas con ambas partes. Para nuestra tesis, la influencia de la empresa ética sobre el grupo no es relevante, pero la segunda parte podría proponer algunas pistas de reflexión. Los dueños de las tres empresas negaron múltiples ofertas de compra, ya que la filosofía de los grupos fue diferente de la suya. La influencia de un grupo tan grande como Danone, Unilever o Colgate podría causar daño a las empresas éticas, porque tienen una visión del negocio completamente diferente. Lo que podemos concluir de este estudio, con respeto a nuestra problemática,

es que las empresas éticas tratan frecuentemente quedar independiente, ya que eso les asegura un control total sobre la toma de decisiones. Sin embargo, la posibilidad de operaciones más importantes, de presupuestos inmensos y un mercado más grande a veces les conduce a aceptar una oferta de inversión exterior. Si es el caso, las empresas estudiaron las ofertas con atención, para elegir el inversionista no según el que ofreció el mas pero el que les permitiría desarrollarse de manera ética. Además, deben asegurarse de que todas las decisiones tomadas lo son con la ética y los compromisos de la empresa en mente. Por eso, en Ben & Jerry's, un comité especial fue creado, con cinco empleados con una experiencia importante en la empresa, con una filosofía, compromisos personales y creencias parecidas a las de la empresa. El rol de dicho comité es de asistir el CEO, llamado por Unilever, en su toma de decisión. Guardar su independencia financiera o conservar un control en la toma de decisiones es entonces un factor clave para conservar sus compromisos éticos (James E. Austin y Herman B. "Dutch" Leonard, 2008).

John Mackey y Raj Sisodia escribieron el libro *Conscious Capitalism* (2013), para describir la nueva tendencia que es el capitalismo consciente. John Mackey es el co-CEO de Whole Foods Markets. Como dijimos en las primeras partes, la empresa inició como empresa ética, pero perdió parte de sus compromisos con el desarrollo demasiado importante y rápido de la empresa. En ese libro, los dos autores proponen una definición y una descripción del capitalismo consciente, y proponen algunos factores de éxito para las empresas de dicho modelo económico. Según ellos, el primer factor es de tratar sus clientes y equipo como las alas de pájaro, en el sentido de que sin uno de los dos grupos, no se puede volar. Es muy frecuente en las empresas olvidarse de los clientes, ya que nunca son representados en la empresa. El enfoque primero debe entonces ser en el cliente. Sugieren pensar en los clientes como humanos que la empresa debe servir, y no consumidores a quienes la empresa debe vender. De hecho, consideran siquiera utilizar la palabra "consumidores" objetifica a las personas, y cambia la manera de pensar de las empresas. Además, los clientes de marcas éticas generalmente cuidan bastante para interactuar con las empresas y decirles cuando tienen que cambiar cosas, por ejemplo. Por eso, es importante construir una relación de largo plazo con los clientes. Otro aspecto es de educar los clientes potenciales a través de información o incentivos, por ejemplo. El segundo aspecto es entonces el equipo: la felicidad y motivación de los

miembros del equipo es un factor clave del éxito de cada empresa. Las empresas éticas benefician de lo que se llama la motivación intrínseca, lo que implica que los empleados necesitaron menos incentivos o amenazas para hacer sus trabajos y desarrollarse personalmente en la empresa. Entonces lo importante se vuelve ser el reclutamiento y la retención de talentos (John Mackey y Raj Sisodia, 2013).

Por otro lado, John Mackey y Raj Sisodia llaman la atención sobre los inversionistas, con el hecho de que deben al menos entender, o mejor tener la misma filosofía que los dueños de la empresa. Lo mismo se impone para los proveedores, que tienen una importancia crucial en la cadena de valor. Lo más inteligente según ellos es de tener relaciones de confianza y de respeto y si es posible, tratar de asociarse con ellos para ayudarles a desarrollarse de manera ética (John Mackey y Raj Sisodia, 2013).

Por fin, el profesor Yamahigashi, de la universidad de Peppedine en California, enseña el *SEER model*. Esta teoría es que para tener éxito, una empresa ética debe responder a cuatro aspectos: fortaleza financiera, RSE (responsabilidad social para todos los grupos de interés), administración ambiental y calidad del producto. Según dicha teoría, si una empresa logra una fortaleza suficiente en estos cuatro aspectos, podrá tener éxito (T. Yamahigashi, comunicación personal, 18 de enero 2018).

En conclusión, pudimos encontrar pistas de reflexión para responder a nuestra pregunta de investigación. En efecto, las pistas principales son las siguiente: un enfoque en el cliente; tener inversionistas con la misma filosofía; tener los compromisos de la empresa en mente; relaciones de confianza y de largo plazo con sus clientes, equipos y proveedores; fortaleza financiera; compromisos sociales y ambientales fuertes y un producto de calidad.

Capítulo III - Metodología del estudio

En este capítulo, definiremos la metodología utilizada durante la investigación. Detallaremos cuales son las fuentes de información secundarias y primarias, y definiremos las empresas elegidas para la búsqueda de datos y el entorno geográfico en el cual nos encontramos. A partir de este capítulo, la palabra empresa hará referencia a marcas éticas.

3.1. Tipo de investigación

La tesis es un trabajo de investigación sobre las marcas éticas. Contactaremos a tales empresas con el objetivo de obtener información sobre sus acciones y sus prácticas para suceder en permanecer ética con el transcurso del tiempo y el éxito económico. Varios casos pueden suceder: una empresa podría no responder, darnos fuentes de información secundaria, o aceptar darnos información primaria. Detallaremos los diferentes casos en esta parte.

3.1.1. Fuentes de información secundarias

En los casos de que una empresa no responde a nuestros pedidos, o nos dirige hasta documentos o sitios internet existentes, tendremos acceso a fuentes de información secundaria. Para algunas empresas, sólo podremos analizar la información que ellos publican o que organismos publican sobre ellos. En efecto, la mayoría de las empresas éticas publican reportes, o poseen en sus sitios internet descripciones de sus acciones. Estas informaciones son interesantes ya que las empresas puedan ser grandes o conocidas, y tener un papel de ejemplo en la industria de las marcas éticas.

La información obtenida a través de estas fuentes siendo menos precisa o más sujeta a interpretación, la explicaremos en una parte diferente de las fuentes de información primarias.

3.1.2. Fuentes primarias

Para obtener información de fuente primaria, contactaremos a marcas éticas de varias partes del mundo. Cuando las contactemos, les propondremos varias opciones. La primera será una entrevista Skype o en persona, durante las cuales podremos discutir de sus acciones y de sus prácticas. Esta opción nos da más libertad en la conducta de la entrevista, y nos permite adaptarnos a la empresa en cuestión. La segunda opción es de completar un cuestionario en línea, con preguntas pensadas para obtener la cantidad de información la más importante posible. Esta opción nos permite obtener información a propósito de un número de empresas más importante, y entonces concluir con más credibilidad y seguridad.

3.1.2.1. Lista de empresas

Para listar las empresas, tomaremos como referencia las listas de empresa del aplicativo *Good On You*. En efecto, este organismo independiente nota las empresas según los factores sociales, ambientales, y el respeto de los animales.

El primer aspecto es entonces el factor social. El organismo nota las empresas según el afecto del trabajo en los empleados, en todos lugares de la cadena de valor. Eso incluye políticas y prácticas sobre trabajo infantil, trabajo forzado, seguridad de los trabajadores, libertad de asociación y el pago de un salario digno. También consideran las relaciones de proveedores y las prácticas de auditoría de las marcas (Good on You, s.f.).

En términos ambientales, consideran el uso y la eliminación de los recursos de cada marca, el uso de energía y las emisiones de carbono, los impactos sobre el agua, así como el uso y eliminación de productos químicos (Good on You, s.f.).

Por fin, por el tema del respeto de los animales, identifican el uso de pelo, piel de angora, pluma, piel de oveja, karakul y pelo y exótico animal. También consideran el

uso de la lana, incluido el *mulaje*, y si la marca usa cuero y cómo lo hace (Good on You, s.f.).

Para cada una de las personas, el planeta y los animales también consideran si las marcas están tomando medidas positivas, como proporcionar liderazgo en la industria sobre cuestiones, o si participan en una *ciudadanía negativa* como cabildear en contra de la legislación para aumentar la transparencia o reducir el daño (Good on You, s.f.).

Utilizaremos las marcas notadas *estupenda* y *buena* en la aplicación *Good on You*. Estas marcas son en cantidad importante, entonces podremos obtener un número suficiente de respuestas para concluir.

3.1.2.2. Entrevistas Skype

Las entrevistas Skype son una de las opciones más favorables ya que permiten una discusión más espontánea y explicaciones más largas de las empresas. Además, nos pueden dar *insights* en los que no pensamos al momento de crear las encuestas en línea.

El objetivo de una entrevista Skype será de obtener la información que buscamos en los cuestionarios, que veremos más tarde, y también utilizar preguntas abiertas para entender cuales son los retos principales de tal empresa, y cómo actúan para lidiar con ellos.

3.1.2.3. Entrevistas en persona

Las entrevistas en persona tienen el mismo objetivo que las entrevistas Skype, con el beneficio adicional que nos permiten visitar las tiendas o las fábricas de las empresas, y quizás discutir con varios actores de la empresa.

Sin embargo, pocas empresas de moda ética se encuentran en el Perú, entonces estas entrevistas podrían resultar siendo imposibles.

3.1.2.4. Encuestas online

La última opción que propondremos a las empresas será de responder a un cuestionario en línea, que creamos en francés y en inglés. Para crear dicho cuestionario, nos basamos en las hipótesis que obtuvimos de la literatura sobre el tema. El objetivo es de confirmar dichas hipótesis y encontrar nuevas pistas, con la ayuda de preguntas abiertas. El cuestionario se encuentra en el anexo 3.1 en inglés y en el anexo 3.2 en francés, al fin de la tesis. Se organiza en cinco partes distintos.

La primera parte describe la tesis y pide información general a propósito de la empresa, su nombre y la cantidad de empleados que tiene.

La segunda parte es compuesta de preguntas abiertas, para que las empresas puedan darnos *insights* acerca de las razones que les empujaron a crear una marca ética, su secreto para seguir ética mientras tiene éxito como empresa per se, y los retos que enfrentan, y cómo lidian con ellos.

La tercera parte aborda la creación de su plan de negocio. La idea es saber si tuvieron ayuda de una parte externa o interna para crear un plan de negocio sostenible.

La cuarta parte trata de las operaciones de todos los días, es decir la identificación de fallas, el financiamiento, la visibilidad, el control de los proveedores, la producción y las medidas puestas en marcha para asegurarse de la viabilidad de la ética y de sus acciones.

Por fin, la quinta parte aborda el futuro de la empresa, y su evolución. Queremos saber aquí si la empresa sigue mejorando sus procesos y aumentando sus compromisos éticos, y cuales son los riesgos de que dichos compromisos se transformen en sólo un argumento marketing.

El cuestionario se acerca a todos los aspectos de la creación y el desarrollo de una empresa ética. Algunos son los mismos que cualquiera empresa, otros son específicos al hecho de ser una marca ética. Con ello, esperamos obtener información en cantidad suficiente para concluir sobre las mejores prácticas y poder crear una guía para las marcas éticas.

3.2. Área de investigación

La investigación no tendrá ningún enfoque geográfico. Al contrario, trataremos de entrevistar empresas de varias partes del planeta, para encontrar informaciones varias y completas.

Sin embargo, las marcas de moda éticas se encuentran en mayoría en los países desarrollados, tales como Norteamérica, Europa, o Australia. No vamos a concentrarnos en un área en particular, sino en las empresas per se, donde sea que estén. Dicho esto, es importante tener en mente el hecho de que las empresas se encontrarán en realidad en gran mayoría en países tales Australia, Canadá, los Estados Unidos, Francia o Inglaterra, para entender el contexto económico y sociológico en el que evolucionan.

Capítulo IV - Presentación de los resultados

En este cuarto capítulo, presentaremos los resultados de nuestras interacciones con las empresas, que sea a través de los cuestionarios o a través de entrevistas por Skype o en persona. Empezaremos por la lista de las empresas que contactamos, siguiendo con la información obtenida con las fuentes secundarias. Últimamente, presentaremos las empresas con que tuvimos un contacto, directo o indirecto. Organizaremos las empresas según el tipo de marcas: ecológica, reciclada, sostenible o local. Presentaremos cada empresa, y seguiremos con los retos que enfrenta y sus prácticas.

4.1. Marcas éticas contactadas

Empezamos con la lista de las marcas éticas que contactamos. El anexo 4.1 presenta las empresas que contactamos, con éxito o no. Tratamos de encontrar empresa de un máximo de países diferentes, con entornos varios, para conocer la cantidad de prácticas la más importante posible. Conocimos algunas de las empresas en dicha lista, y encontramos las otras en la app Good On You.

Contactamos las empresas por correo, las redes sociales (Facebook o Instagram) o por contactos personales de alguno de nosotros.

Contactamos en total ciento dieciocho marcas éticas en varios países del mundo. De ellas, dieciocho nos contestaron. Utilizamos diecisiete de dichas respuestas para la tesis. En efecto, la marca Mazonia fue lanzada en mayo del 2018, entonces elegimos guardar el testigo de esta empresa para la sustentación de nuestra tesis, para ver cómo podríamos aplicar dichos factores a una empresa real. Adicionalmente, la empresa siendo tan reciente, no tuvieron muchos comentarios relevantes para nuestra guía.

4.2. Información secundaria sobre empresas líderes

Presentaremos en esta parte los resultados de la búsqueda de información secundaria. Estudiar las prácticas de estas empresas es interesante así que tienen un tamaño más importante en promedio que las empresas con que tuvimos un contacto. Además, algunas de esas marcas son ejemplos en la industria.

4.2.1. Patagonia

Empecemos con Patagonia, una de las dos empresas que empezó el movimiento de las marcas éticas, en 1973. La empresa sigue existiendo hasta ahora, siendo más exitosa ahora que nunca, y ha guardado sus metas con el transcurso del tiempo.

4.2.1.1. Presentación de la empresa

Patagonia es una marca de ropa deportiva estadounidense, creada en 1973 por Yvon Chouinard, en Ventura, California. Él era un aficionado de alpinismo y de los grandes espacios, y se dio cuenta rápidamente que los materiales utilizados por su pasión estaban poniendo en peligro lo que él amaba más: las montañas. En reacción, decidió crear una empresa de material de alpinismo, hecho con materias primas que respetan el medio ambiente. Así nació Patagonia. El alpinismo queda al centro de sus actividades, pero ahora la marca produce todo tipo de ropa para los deportes exteriores, tales como el esquí, el snowboard, el surf, la pesca con mosca, el remo y el trail running. El punto común de estos deportes es que son silenciosos, no necesitan motores y la recompensa viene en forma de gracia ganada con esfuerzo y momentos de conexión entre las personas y la naturaleza (Patagonia, s.f.).

La misión de la empresa es de “construir el mejor producto, no causando daños innecesarios, usando el negocio para inspirar e implementar soluciones a la crisis ambiental” (Patagonia, s.f.).

Saben que su actividad comercial, desde la iluminación de las tiendas hasta las camisas de teñido, crea contaminación como subproducto. Entonces trabajan constantemente para reducir esos daños. Usan poliéster reciclado en muchas de sus prendas y solo algodón orgánico, en lugar de intensivo en pesticidas (Patagonia, s.f.).

Hasta el día de hoy, la compañía sigue siendo de propiedad privada (Patagonia, s.f.).

4.2.1.2. Prácticas y testigo

Presentaremos ahora las prácticas de la empresa. Para eso, nos basaremos en dos documentos publicados por Patagonia: el código de conducta que impone a sus proveedores, y la declaración publicada por la empresa en 2017, a propósito de las leyes para la transparencia de los Estados Unidos y anti esclavitud moderna del Reino Unido (Patagonia, s.f.).

La empresa es conocida por sus prácticas éticas en el mundo entero. Las universidades la presentan como ejemplo de marca ética ya que ha creado un código de conducta que es un modelo para otras empresas. El código de conducta se encuentra en el internet, y las referencias se encuentran en la bibliografía. Dicho código de conducta acerca los temas del trabajo en sí-mismo, de la cualidad de los productos, de las condiciones del trabajo, de los sueldos y ventajas de los empleados, del tratamiento de los animales y de la trazabilidad de las materias utilizadas. El código de conducta es muy exigente y va más allá de las exigencias legales de los estados en los que se encuentran la marca y las fábricas (Patagonia, s.f.).

Además, del código de conducta, la empresa publicó una declaración a propósito de sus prácticas de transparencia y del tratamiento de los trabajadores en su cadena de valor. En efecto, el tráfico humano implica el acto de reclutamiento, transporte, transferencia, alojamiento o recepción de una persona mediante el uso de la fuerza, la coacción u otros medios, con el fin de explotarlos (Oficina de Drogas y Crimen de las Naciones Unidas). Es la segunda forma la más común de comercio ilegal, después del negocio de las drogas, igual al tráfico ilegal de armas. Esos crímenes se encuentran en

todos los países del mundo, y si la mayor parte se encuentra en el negocio del sexo, se encuentra también en las fábricas de ropas. Patagonia prohíbe el trabajo forzado, y el tráfico humano en todas formas, en sus fábricas y subcontratistas. La declaración explica las medidas tomadas por Patagonia para asegurarse del respeto de las condiciones de trabajo de todos los empleados de su cadena de valor (Patagonia, s.f.).

4.2.1.2.1. Verificación de la cadena de valor de los productos

Patagonia tiene un código de conducta escrito, que debe ser impreso, a la disposición de los empleados, en cada fábrica. Estas políticas cumplen con los Principios de trabajo justo y abastecimiento responsable de la Asociación para el Trabajo Justo (FLA) (“California Transparency in Supply Chains Act (SB 657) and UK Modern Slavery Act Disclosure Statement 2017”, 2017).

Para maximizar la cobertura de los controles, Patagonia contrata a monitores de tercera parte y emplean un equipo de gerentes de campo de tiempo completo con sede en toda Asia para auditar las fábricas para el tráfico de personas y la esclavitud. Estos monitores experimentados y expertos identifican los abusos utilizando un enfoque múltiple, que incluye entrevistas con los trabajadores y la administración, observación de la fábrica, revisión de la documentación y evaluaciones de riesgos geográficos e industriales. Las herramientas y el protocolo de auditoría incluyen una sección larga sobre el trabajo infantil y los trabajadores migrantes con preguntas específicas que buscan indicaciones sobre la trata de personas. Además, la FLA audita al azar una muestra de las fábricas en la cadena de valor cada año y publica los resultados para consulta pública en su sitio web (“California Transparency in Supply Chains Act”, 2017).

Para garantizar que la cadena de suministro cumpla con las políticas y procedimientos, todas las fábricas nuevas se someten a un proceso de auditoría de preselección cuádruple. El proceso incluye la evaluación por parte de los equipos de responsabilidad social, ambiental y de calidad. El equipo de responsabilidad social y ambiental tiene el mismo poder de voto que los otros departamentos en la selección final de las nuevas fábricas. Esta medida asegura también que no contraten con fábricas

que tengan prácticas medioambientales y de derechos humanos de calidad inferior (“California Transparency in Supply Chains Act”, 2017).

Para las fábricas actuales, auditan todas las fábricas de corte, costura y acabado, y sus subcontratistas, para cumplir con el Código de Conducta y el documento de referencia detallado. Esta práctica ha sido parte del programa de responsabilidad social de Patagonia desde mediados de los años noventa. A fines del 2011, rastrean la cadena de suministro de materiales y actualmente monitorean nuestras fábricas clave que en conjunto representan cerca del 80% de nuestro costo anual. Requieren una reparación inmediata si encuentran algún incumplimiento del Código de Conducta, incluidos el trabajo esclavo, la trata de personas y el trabajo infantil (“Code of Conduct”, 2013).

Patagonia rastrea y registra sus proveedores directos y fabricantes de materiales de forma continua. Los proveedores nuevos y existentes envían documentos de mapeo que detallan su cadena de suministro y están obligados a mantener a Patagonia al tanto de los cambios. Patagonia utiliza esta información para identificar sitios que serán monitoreados a lo largo de nuestra relación con el proveedor (“California Transparency in Supply Chains Act”, 2017).

La sede de Patagonia también es auditada formalmente por el personal de FLA cada tres años para cumplir con los 10 Principios de Trabajo Justo y Abastecimiento Responsable de la FLA. Además, deben completar una extensa autoevaluación anual para mantener su acreditación entre auditorías formales. Por último, como una B-Corporation, deben presentar una autoevaluación cada dos años, permitir auditorías en el sitio por parte de B-Lab, su certificador, y publicar un informe anual de B-Corp que incluye esfuerzos en responsabilidad social y ambiental (“California Transparency in Supply Chains Act”, 2017).

El uso de intermediarios laborales para contratar trabajadores migrantes aumenta el riesgo de la trata de personas y el trabajo forzado. En reconocimiento de esto, han tomado medidas concretas para mejorar la identificación de la presencia de intermediarios laborales en la cadena de valor a través de su herramienta y protocolo de auditoría social. La herramienta de auditoría social incluye una sección dedicada a

descubrir y entender la participación de intermediarios laborales, mientras que el protocolo de entrevista de trabajadores y administración cubre preguntas sobre el proceso de reclutamiento que revelaría si un intermediario laboral estuvo involucrado y cualquier tarifa pagada a los intermediarios laborales en el enviar y recibir un país que podría contribuir a una situación de trata de personas. Si descubren que una fábrica está en alto riesgo de tráfico humano a través de estas auditorías iniciales, realizan un seguimiento con una auditoría en profundidad de los trabajadores migrantes. Desarrollaron la auditoría de trabajadores migrantes a fines de 2014, después de descubrir que muchas de sus fábricas de Taiwán contrataron trabajadores migrantes a través de intermediarios laborales. Esta auditoría examina el ciclo de vida del trabajador migrante desde el proceso de reclutamiento antes de que el trabajador abandone su país de origen hasta las condiciones de trabajo mientras está empleado, y la política de repatriación cuando expira su contrato. La auditoría también evalúa al agente laboral del destino que debe estar presente durante la auditoría (“California Transparency in Supply Chains Act”, 2017).

4.2.1.2.2. Auditoría de los proveedores

El programa de auditoría social monitorea consistentemente todas las fábricas de productos terminados y sus subcontratistas (nivel 1) y los principales proveedores de materiales y recortes (nivel 2, que representan cerca del 80% del costo total de materiales). Todas estas fábricas y molinos se someten a la auditoría social y, si se detectan banderas rojas para la trata de personas, los proveedores se someterán a una auditoría exhaustiva y específica de trabajadores migrantes. Las fábricas están sujetas a auditoría anual o con mayor frecuencia si se encuentran problemas laborales o ambientales. Los *proveedores sofisticados* clave (aquellos que han demostrado que los sistemas avanzados de gestión de RSE se mantienen en cumplimiento) se auditan con menos frecuencia, pero anualmente se recopilan informes de auditoría de terceros independientes para reducir la fatiga de la auditoría. A los proveedores sofisticados se les ofrecen entrenamientos gratuitos y otros compromisos que ayudan a la fábrica a elevar aún más su programa de RSE (“California Transparency in Supply Chains Act”, 2017).

En todas las auditorías sociales, emplean un método de triangulación para detectar y fundamentar los hallazgos que consiste en:

1. Entrevistas con la gerencia y un conjunto diverso de trabajadores de varios departamentos. También entrevistan a trabajadores migrantes en su lengua materna y agentes laborales en el país de destino, según corresponda.
2. Revisión a fondo de los documentos que pueden indicar el trabajo forzado como prueba de edad, nómina, registros de tiempo, registros de producción, avisos disciplinarios, quejas formales, contratos de empleo, políticas de recursos humanos y archivos de personal.
3. Observaciones visuales a lo largo de la auditoría y particularmente durante la visita a la fábrica y la guía de seguridad y salud (“California Transparency in Supply Chains Act”, 2017).

Más allá de la auditoría, Patagonia se involucra en numerosas actividades con las fábricas para garantizar el cumplimiento de las leyes sobre trabajo forzoso e infantil y el Código de Conducta. Estas actividades incluyen entrenamientos especiales, programas de mejora continua, iniciativas de desarrollo de capacidades, como el programa Better Work de la OIT y Comercio Justo, y esfuerzos de colaboración con otras marcas y la FLA (“California Transparency in Supply Chains Act”, 2017).

Patagonia se enfoca también en los productos químicos utilizados para crear sus productos, y ha creado un equipo de auditoría especial: el Chemical and Environmental Impacts Program (*el Programa sobre los Impactos Químicos y Ambientales*). El programa requiere que las operaciones de fabricación cumplan con la legislación más estricta sobre productos de consumo internacional, así como con las leyes locales. También ayuda a identificar a los proveedores responsables y ofrecerles ser socios ambientales de la cadena de valor (“California Transparency in Supply Chains Act”, 2017).

La mayoría de las auditorías se realizan por cita con la fábrica. Usan este enfoque porque transmite su deseo de construir una relación de confianza y una asociación igualitaria. En su experiencia, las auditorías no anunciadas no han arrojado tasas más altas de hallazgos, en todo caso, alientan a los proveedores a no ser transparentes y con

suspicious. Para identificar las fábricas problemáticas, confían en las habilidades profesionales, la amplia experiencia del personal de administración de campo, los auditores externos cuidadosamente seleccionados, la solidez de la metodología de auditoría, y su proceso de preselección de fábrica. Dicho esto, llevan a cabo inspecciones no anunciadas y vigilancia de proveedores según sea necesario (“California Transparency in Supply Chains Act”, 2017).

Además, requieren que los proveedores creen y mantengan su propio mecanismo interno de reclamos. Han desarrollado estándares claros, un documento de orientación y un módulo de capacitación en persona para apoyar a sus proveedores en este esfuerzo. Patagonia evalúa la solidez del sistema de quejas en sus auditorías (“Code of Conduct”, 2013).

4.2.1.2.3. Certificaciones

Todos sus proveedores directos deben firmar una declaración que certifique que los materiales incorporados en sus productos cumplen con las leyes de esclavitud y tráfico de personas en el país o países en los que operan. Presentan este proceso con los proveedores de materiales para garantizar que también reciban esta información directamente de la Patagonia. Consideran que la educación y la conciencia pueden ser la mejor forma de prevención. Con este fin, envían materiales a sus proveedores para educarlos sobre las áreas donde se puede encontrar el tráfico de personas, ya que puede ocurrir inadvertidamente en el proceso de contratación si la gerencia de la fábrica utiliza un intermediario laboral o un tercero (“California Transparency in Supply Chains Act”, 2017).

Patagonia utiliza materiales ecológicos siempre que sea posible. Estos incluyen materiales utilizados en las granjas, como algodón orgánico, trazables hacia abajo, lyocell Tencel, cáñamo y caucho natural. NSF Traceable Down Standard, GOTS, Organic Content Standard y Fair Trade para garantizar que las granjas con quienes trabajan cumplen con sus estándares (Patagonia, s.f.).

4.2.1.2.4. Capacitación

Los entrenamientos sobre los esfuerzos de responsabilidad social y ambiental de Patagonia y los problemas que afectan a la industria se llevan a cabo durante todo el año. Emplean diferentes métodos de capacitación y comunicación para educar o actualizar a sus empleados, incluyendo:

- De manera regular y según sea necesario, realizan entrenamientos de nuevos empleados en su programa de responsabilidad corporativa durante las orientaciones de los empleados.

- El equipo de responsabilidad social y ambiental visita nuestras tiendas en todo el mundo para proporcionar entrenamientos. Esto incluye los esfuerzos de la compañía para abordar problemas de trabajadores migrantes.

- Crean y distribuyen hojas de Preguntas Frecuentes sobre redes sociales particulares o problemas ambientales. Han desarrollado uno sobre temas de trabajadores migrantes y trata de personas que se ha compartido con el personal que trabaja directamente con sus proveedores.

- El equipo SER realiza reuniones periódicas con las unidades de negocios para actualizarlas sobre el programa de trabajadores migrantes, incluido el progreso del proveedor, la estrategia de remediación y el compromiso y la actividad con las partes interesadas.

- Mantienen una página web dedicada a los esfuerzos de los trabajadores migrantes de Taiwán para las partes interesadas internas y externas (Patagonia, s.f.).

Los esfuerzos de capacitación también incluyen llegar a partes externas como proveedores, otras compañías, el gobierno, los medios y el público en general. Todas las fábricas y las fábricas auditadas son informadas de la ley y reciben, como mínimo, una capacitación introductoria sobre la trata de personas y la esclavitud. Para los proveedores en regiones de mayor riesgo, dedican una cantidad sustancial de tiempo en capacitación y remediación (“California Transparency in Supply Chains Act”, 2017).

4.2.1.2.5. Compras y prácticas responsables

El Programa de Prácticas de Compras Responsables guía al tomar decisiones comerciales que minimizan los impactos negativos en los trabajadores de nuestra cadena de suministro. Estos incluyen abstenerse de actos disruptivos, como hacer un pedido y luego cambiarlo drásticamente; negociando precios irrazonablemente bajos;

demandando plazos de entrega cortos; llegadas tarde y cambios de diseño de último minuto. Tales acciones pueden resultar en horas extras excesivas para los trabajadores, así como en despidos, documentos de nómina falsificados y/o falta de pago de salarios legales. Comenzaron a implementar controles y equilibrios en sus propias decisiones comerciales de abastecimiento de manera informal en la década de 1990. Luego, en 2011, comenzaron a desarrollar un programa formal de prácticas de compra responsable, como se describe en los Principios de trabajo justo y abastecimiento responsable (Principio 8) de la FLA. Deben cumplir con sus requisitos, y tienen procedimientos establecidos con sus fuentes y el equipo de SER para hacerlo. Patagonia se compromete a mejorar su programa y expandirlo a toda su cadena de suministro y a los equipos de pronóstico (Patagonia, s.f.).

4.2.1.2.6. Transparencia

La transparencia sobre las acciones tomadas es clave para Patagonia. De hecho, la empresa pública toda la información sobre los impactos ambientales y sociales de sus productos y acciones, la lista de todos sus proveedores, sus códigos de conducta, hasta tienen un blog escribiendo sobre los problemas existentes en su cadena de valor. Además, comparten cada año información con otras empresas, ONGs, o universidades, con el objetivo de aprender más y de enseñar lo que han entendido de la industria y de las soluciones o problemas que conocemos todos (Patagonia, s.f.).

Esos son solo ejemplos que lo hace Patagonia. Ser exhaustivo con las prácticas es cerca de imposible, tan la empresa demuestra una capacidad impresionante para crear, e innovar en los temas éticos, pero creemos que el ejemplo del tratamiento de los empleados a través del mundo y su manera de controlarlo nos da información interesante para la guía. Sin embargo, alentamos todas las empresas éticas a interesarse a lo que hace Patagonia, así que parece ser un ejemplo para toda la industria de ropa.

4.2.3. Le Slip Français

Seguimos con la empresa Le Slip Français, una marca francesa de ropa interior. La empresa es una marca local y económica, así que se enfoca en confeccionar todo en

Francia. Las partes siguientes se basan en el sitio internet de la empresa y una entrevista que su creador hizo por el periódico *Les Echos*.

4.2.4.1. Presentación de la empresa

Le Slip Français es una empresa francesa de confección de accesorio y ropa interior, creado en 2011 por Guillaume Gibault, quien quiso cambiar nuestra manera de producir textil y promover el *Made in France*. Su filosofía es “todos los días, durante casi 7 años ahora, French Slip ha hecho un dado: desarrollar todas sus colecciones en Francia”. Desde tejer a la moda, etiquetas hasta elásticos para hacer cajas: cada pieza nace de un encuentro con lo mejor de la artesanía francesa (Slip Français, s.f.).

Es una empresa que se ubica en la moda ética, local y económica así que trata de impulsar la economía francesa, dar empleo y luchar contra la deslocalización.

4.2.4.2. Prácticas y testigo

Presentaremos ahora las prácticas de la empresa, basándonos en la información presente en el sitio internet de Le Slip Français.

4.2.4.2.1. Made in France

Eso es su compromiso el más importante: todos los productos son completamente fabricados en Francia. Desde el tejido del material hasta el embalaje pasando por el elástico y las viñetas, todos los suministros y todas las etapas de confección se realizan en el territorio francés. Además de los 50 trabajos que han creado en 6 años directamente en la sede y en sus tiendas, emplean a más de 100 personas en el equivalente de tiempo completo en los 9 talleres principales que fabrican sus productos durante todo el año (Le slip Français, s.f.).

4.2.4.2.2. Transparencia

Según Guillaume Gibault, el fundador de la empresa, para Le Slip Français como todas las marcas éticas, el tema de la transparencia es un *must have*, así que el

consumidor necesita saber que pueden confiar en la marca y que su lado ético no es solamente marketing (Guillaume Gibault, 2017).

La transparencia se vuelve especialmente importante en los temas financieros: en los presupuestos, en la organización, reclutamientos, y buscando equidad permanentemente (Guillaume Gibault, 2017).

4.2.4.2.3. Comunicación interna

Según su fundador, la comunicación interna y lo que sus trabajadores comparten entre ellos es la clave de un equipo dinámica.

Tienen entrevistas trimestrales con todo el equipo cada 3 meses. Guillaume Gibault explica en la entrevista con *Les Echos* (2017):

Aunque toma tiempo, es nuestra mejora herramienta de gestión y no sucedió ni una cuarta parte sin que consideramos el ejercicio valioso y útil para analizar la organización, entender las expectativas y los sentimientos, para establecer de mejor manera los objetivos de cada uno. También es la base de una evaluación regular y objetiva.

Organizan también un seminario con todo el equipo una vez al año. Ellos comparten sus valores (Guillaume Gibault, 2017).

Un día de equipo sin trabajar cada semestre para dar un paso atrás, compartir lo que hacen bien y mal (Guillaume Gibault, 2017).

4.2.4.2.4. Compartir con otros

Compartir momentos es muy importante para Guillaume Gibault así que ayuda organizar esta famosa alegría de vivir. Una vez por semana dan la bienvenida a un *start-up* en su oficina para el desayuno del viernes, celebran los cumpleaños de todos y organizan actividades de equipo: cenas, excursiones, capacitación al menos una vez al mes y organización de clases de deporte una vez a la semana (Guillaume Gibault, 2017).

4.2.4.2.5. Repensar cada día su negocio

En su entrevista, Guillaume Gibault pone el enfoque en la dificultad que representa el manejo de los equipos y según él, tienen puntos de mejora que pueden ser identificados como prácticas para el futuro tales como compartir la visión a largo plazo con los equipos y enfocarse en la integración y la cohesión de los equipos porque lo obvio para muchos *viejos* no lo es necesariamente para los nuevos (Guillaume Gibault, 2017).

Podemos observar que Le Slip Français es un otro tipo de marca ética y que sus compromisos son menos importantes que los de Patagonia por ejemplo. Eso se explica por el hecho de que Le Slip Français todavía está desarrollándose y tiene un portafolio de producto menos importante. Sin embargo, es interesante entender el enfoque que su creador, Guillaume Gibault, pone en su equipo y como para él, lo más importante es tener un equipo que cree en el proyecto, en el producto para proteger y promover el lado ético.

4.2.5. Bonobo Jeans

Seguimos con la empresa Bonobo Jeans, una marca francesa de jeans. La empresa es una marca ecológica, así que se enfoca en materiales responsables, certificaciones y también tiene una gama reciclada. Las partes siguientes se basan en el sitio internet de la empresa.

4.2.5.1. Presentación de la empresa

La misión de la marca es de ser la primera marca de jeans accesibles y responsables, y quieren hacerlo de la misma manera que los monos, cuyos nombres adoptaron: la ecología, el intercambio y la comunidad. Por lo tanto, están comprometidos a co-construir su marca con la comunidad de aquellos que la hacen: la compañía, sus clientes, pero también sus equipos y proveedores (Bonobo Jeans, s.f.).

Bonobo Jeans se guía por tres fuertes compromisos que resumen lo que han estado luchando durante los últimos 10 años, pero aún más lo que aspiran a ser mañana: eco-responsables, colaborativos, de apoyo. Para cumplir con estos compromisos, tienen

varios programas sociales y ambientales tales como programas con “Les Restos du Coeur” (una caridad social francesa) o de plantación de árboles en el mundo entero (Bonobo Jeans, s.f.).

4.2.5.2. Prácticas y testigo

Presentaremos ahora las prácticas de la empresa, basándonos en el sitio internet de la empresa.

4.2.5.2.1. Desde el principio hasta el fin

Para cumplir con sus objetivos ecológicos, la empresa se sometió a una auditoría energética completa. De manera obvia, el consumo el más importante es sus fábricas, pero los edificios propios de la empresa consumieron mucha energía también. Para lidiar con eso, hicieron trabajos importantes. Su almacén, desde donde se embarcan todos sus productos, fue la primera plataforma logística en Europa en obtener la certificación triple HQE Construction, THPE y AFILOG 3 estrellas (Bonobo Jeans, s.f.).

En paralelo, también se realizó un trabajo importante sobre el ruido, la comodidad de la iluminación y la ergonomía de las estaciones. Lo que ofrece mejores condiciones de trabajo para sus empleados (Bonobo Jeans, s.f.).

El consumo de energía es un problema importante para sus tiendas también. Bonobo lo ha abordado rápidamente y continúa comprometiéndose cada año más. Después de sus oficinas y almacén de logística, sus tiendas ahora usan energía 100% renovable (eólica, solar, geotérmica, o hidráulica, entre otros). También fueron de los primeros en seguir las recomendaciones del Foro de Medio Ambiente y eliminar gradualmente las lámparas de bajo consumo. Su objetivo es que el 100% de nuestras tiendas tengan LED para 2020. En el lado del aire acondicionado, equipan a las tiendas con los sistemas más económicos. Finalmente, sus equipos de ventas son regularmente conscientes de los gestos ecológicos y participan a diario en la reducción de la huella ambiental de las tiendas (Bonobo Jeans, s.f.).

4.2.5.2.2. Transparencia

Tienen varios puntos de compromiso sobre los que trabajan y en los que desean ser lo más transparentes posible. Por eso se unen con grandes organizaciones como ECAP (European Clothing Action Plan). Además, toda la información es en acceso libre en su sitio internet (Bonobo Jeans, s.f.).

4.2.5.2.3. Incentivos

Con fines de crear un incentivo para que los clientes reciclan sus antiguos jeans, la empresa ofrece reducciones de 5€ por cada ropa dada (Bonobo Jeans, s.f.).

4.2.5.2.4. Objetivos medibles

Al contrario de lo que observó PwC en su investigación *Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals* de 2015, Bonobo tiene objetivos medibles. Por ejemplo, quieren comprar solamente algodón ecológico responsable, que sea algodón mejorado, algodón orgánico o algodón reciclado, antes de 2022. Para eso, Bonobo se convirtió en miembro de “*Better Cotton Initiative*”, una organización que promueve el algodón sostenible en 2016. Otro objetivo es que el 100% de sus tiendas tengan LED para 2020 (Bonobo Jeans, s.f.). Con objetivos claros, medibles, con fechas límites, la compañía pone todas las posibilidades de su lado para tener éxito.

4.2.5.2.5. Claridad por el cliente

En 2013, lanzaron la gama *Instinct*. Reconocible por su etiqueta específica, esta línea incluye prendas hechas con al menos un 50% de fibras orgánicas o reconocidas por su bajo impacto en el medio ambiente, o un 30% de fibras recicladas. Las fibras orgánicas y recicladas cumplen con los estándares internacionales (GOTS, OCS, GRS o RCS) y están certificadas por organizaciones independientes reconocidas (Bonobo Jeans, s.f.). Las etiquetas específicas, permiten a los clientes identificar y entender cuales son las condiciones en las que los productos fueron creados.

4.2.5.2.6. Proveedores

Todas las fibras biológicas y recicladas cumplen con los estándares internacionales (GOTS, OCS, GRS o RCS) y están certificadas por organizaciones independientes reconocidas (Bonobo Jeans, s.f.).

Uno de los principales objetivos de la marca es de minimizar el impacto ambiental de sus productos. Sus equipos se movilizan constantemente para encontrar soluciones innovadoras. Involucran a sus proveedores en este proceso para siempre ofrecer productos más responsables, accesibles en términos de estilo y precio. La gama “*Instinct*” no existiría sin sus socios: *Unifi*, líder estadounidense que recicla botellas de plástico para hacer un hilo de poliéster, *Recover*, que sabe cómo revivir un nuevo hilo de ropa vieja, o *Lenzing*, que les proporciona Tencel. Desde finales de 2016, Bonobo también ha formado parte del *European Action Action Plan*, respaldado por el programa *EU Life*. El objetivo es unirse a otros actores europeos en la industria textil, comprometidos en un proceso de progreso sostenible y economía circular, y seguir innovando (Bonobo Jeans, s.f.).

4.2.5.2.7. Control de procesos

La empresa es estricta con en el cumplimiento reglamentario. Sus productos cumplen con la normativa europea REACH que regula el uso de sustancias químicas. También aplican las regulaciones específicas a los países en los que están presentes. Y van incluso más allá para ciertas sustancias químicas toleradas: este es el caso, por ejemplo, los colorantes azoicos y algunos ftalatos, simplemente prohibidos en la empresa (Bonobo Jeans, s.f.).

Además, tienen un código de conducta estricto, que precisa las sustancias prohibidas y las cantidades límites autorizadas, y es firmado por todos los proveedores. Los estándares de Bonobo incorporan el Código de Conducta de la *Business Social Compliance Initiative* (BSCI) y están firmados por todos sus proveedores. Al utilizar sub-proveedores, son obligados a informar Bonobo y proporcionarles sus datos de contacto. Esto es parte de un proceso de progreso y asociación. La BSCI fue establecida en 2003 por la *Foreign Trade Association* (FTA). Esta organización internacional reúne a empresas de todos los sectores de actividad que se comprometen a mejorar las condiciones de trabajo de su cadena de suministro en los países en riesgo. La BSCI propone un código de conducta común basado en los convenios internacionales sobre la protección de los derechos de los trabajadores. Como parte de un proceso de progreso, el enfoque de la BSCI incluye un sistema de auditorías independientes de las fábricas,

así como la organización de cursos de capacitación y talleres para las empresas que necesitan ser acompañadas. Actualmente, BSCI tiene cerca de 2.000 miembros y 30.000 fábricas están referenciadas en su base de datos (Bonobo Jeans, s.f.).

Para garantizar que se respete el código de conducta, han implementado una política de auditoría de fábrica en asociación con BSCI. Al final de estas auditorías, informan a los proveedores de cualquier área para mejorar y los acompañan si es necesario. Hasta ahora, todas las fábricas de sus principales proveedores han sido auditadas (Bonobo Jeans, s.f.).

4.2.5.2.8. Innovación

Para sostener sus compromisos y ahorrar dinero, la empresa trata de encontrar nuevas maneras de crear sus productos. Por ejemplo, utilizan la tecnología “*seedwash*” desde 2017. Eso es un lavado que usa piedras de frutas recicladas. Estas son principalmente piedras de olivo que se utilizan para aligerar el lienzo. Otra ventaja de esta técnica es muy económica en agua y energía, el aceite contenido en el núcleo desempeña el papel de suavizante. Este tipo de proceso les permite reducir el consumo de agua de cada jean en un 70 a 100%. Gracias a la técnica *seedwash*, también usan un 50% menos de energía y no productos químicos (Bonobo Jeans, s.f.).

4.3. Entrevistas con las empresas

4.3.1 Moda ética

Nos enfocaremos aquí en las empresas de la moda ética. Como la definimos en el capítulo II, las marcas de la moda se inspiran del comercio justo. Muestran una conciencia social de la fabricación de prendas de vestir y tienen como objetivo mejorar las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores de la industria textil. Para cada empresa, haremos una presentación de la compañía y de su entorno, y describiremos sus prácticas.

4.3.1.1. Toms

Empezamos con la empresa Toms, conocida en el mundo entero por sus acciones. La empresa es una marca ética, en el sentido amplio del término, así que se enfoca en varios aspectos de la vida de los ciudadanos (que sean proveedores, clientes, o simplemente ciudadano del planeta). Las partes siguientes se basan en el cuestionario completado por la empresa, que se encuentra en el anexo 4.2, en su sitio internet, y en su declaración acerca del *California Transparency Act and UK Modern Slavery Act Disclosure*.

4.3.1.1.1. Presentación de la empresa

La historia de Toms empezó en 2006, con el viaje de Blake Mycoskie en Argentina. Enfrentando el hecho de que niños estuvieron creciendo sin zapatos, él tuvo la idea de crear Toms, una compañía que combinaría cada par de zapatos comprados con un nuevo par de zapatos para un niño necesitado, el concepto *one for one*, o *uno por uno*. Lo que comenzó como una idea simple se ha convertido en un poderoso modelo comercial que ayuda a abordar las necesidades y mejorar la salud, la educación y las oportunidades económicas para los niños y sus comunidades de todo el mundo (“California Transparency Act”, 2016).

Toms ahora es una empresa global de zapatos, accesorios, ropas y de café. Al terminar el año 2016, tuvieron aproximadamente 550 empleados, mayormente en los Estados Unidos y el resto en Europa y Asia. Las fábricas se encuentran en China y en Vietnam (“California Transparency Act”, 2016).

La acción de Toms se enfoca en tres ejes: mejorar la salud, dar acceso a educación y el fomento de la confianza. Eso se traduce en brindar agua, vista, nacimiento y prevención del acoso a personas necesitadas, con la ayuda de más de 100 socios colaboradores. Hoy en día, Toms ha dado más de 75 millones de pares de zapatos, en más de 70 países, en 6 continentes (Toms, s.f.).

Al crear la marca, el ánimo del dueño era de utilizar el negocio para mejorar vidas (Toms, 2018).

4.3.1.1.2. Prácticas y testigo

Presentaremos ahora las prácticas de la empresa, basándonos en el cuestionario, y la información presente en el sitio internet de Toms.

4.3.1.1.2.1. El secreto

Para Toms, el secreto para seguir siendo ético con el transcurso del tiempo es de ser centrado en los consumidores, mientras siendo transparente (Toms, 2018).

4.3.1.1.2.2. Finanzas

La ética es la razón porque Toms fue creado: es una empresa social. En consecuencia, no tiene el mismo presupuesto que las grandes marcas de la industria. Dichas empresas deben ser creativas para competir con medios limitados. Sin embargo, la historia de la marca puede volverse en una grande ventaja competitiva, y una fuerza (Toms, 2018).

El reto principal para Toms es el aspecto financiero. Sin embargo, eso hace los empleados más innovadores y creativos en términos de comunicación, por ejemplo, en las redes sociales, con el objetivo de diferenciarse (Toms, 2018).

La clave para superar el reto de tener inversionistas exteriores es de guardar la declaración de misión de la empresa clara en su mente, en todos instantes (Toms, 2018).

4.3.1.1.2.3. Proveedores

La empresa fue criticada por su modelo de negocio, ya que dar zapatos impide los zapateros o los vendedores de zapatos de la región trabajar, así que destruye parte del mercado. Para contrastar eso, la empresa se comprometió desde 2013 a producir un tercio de los zapatos distribuidos en la región donde serán distribuidas, en el objetivo de crear empleos y una industria local (Veja, s.f.).

Para seleccionar nuevos proveedores, se enfocan principalmente en sus proveedores directos, ya que este es el nivel de la cadena de suministro donde creen que tienen más influencia y, por lo tanto, pueden ser los más efectivos. Esperan que sus

proveedores mantengan los mismos valores que están asociados con Toms, lo que significa mejorar vidas a través de los negocios (“California Transparency Act”, 2016).

Antes de hacer negocios con Toms, cada fábrica debe someterse a una auditoría de fábrica. Sus procesos in situ incluye auditorías de fábricas, por auditores internos y compañías de auditoría externas. Se revisan cuestiones de salud y seguridad, salarios, trabajo forzoso, trabajo infantil, políticas sobre el lugar de trabajo y cuestiones ambientales. Toda la fábrica, incluidos los dormitorios, si existen, se audita. Los auditores entrevistan a grupos de empleados, así como a personas, sin presencia de la gerencia, para permitirles comentar libremente sobre sus condiciones de trabajo. A partir de 2017, las encuestas anónimas de empleados de fábrica se han incluido como parte de su proceso de auditoría para aumentar la transparencia dentro de nuestra cadena de suministro (“California Transparency Act”, 2016).

También requieren que todos los proveedores adhieran al “*Código de proveedores*” cuando hacen productos de Toms. El “*Código de proveedores*” es una declaración de valores y expectativas para guiar las decisiones y trata temas como el trabajo infantil, el trabajo forzado, las horas extraordinarias excesivas, los salarios legales, la discriminación, las políticas de lugar de trabajo libres de acoso y libertad de asociación. Evalúan fábricas contratadas potenciales en contra de sus estándares y exigen que acuerden por escrito estas normas antes de ingresar a la cadena de valor. Han aumentado progresivamente las expectativas de sus socios a través de los estándares del “*Código de proveedores*”. El “*Código de proveedores*” se encuentra en el sitio internet de Toms (“California Transparency Act”, 2016).

Además, para mitigar los riesgos de esclavitud y la trata de personas en proveedores indirectos, Toms prohíbe a las fábricas subcontratar sin el acuerdo escrito de Toms y una auditoría de la instalación (“California Transparency Act”, 2016).

4.3.1.1.2.4. Empleados / Equipo

El reclutamiento juega una parte importante en la empresa. De hecho, para trabajar en la empresa, un candidato deberá entender los retos actuales, ser apelado por la misión

ética de la empresa, que sea por interés personal o porque tienen experiencia en el tema (Toms, 2018).

Toms considera la cultura de la compañía y el reclutamiento como dos factores muy importantes en el reto que es conservar sus compromisos con el transcurso del tiempo. Notaron respectivamente estos dos factores como el segundo y tercero más importantes (Toms, 2018).

4.3.1.1.2.5. Control de procesos

Toms considera la transparencia, las auditorías y las visitas de fábricas como factores muy importantes en el reto que es conservar sus compromisos con el transcurso del tiempo. Notaron respectivamente estos factores como el primero, el cuatro y el quinto más importantes (Toms, 2018).

Para controlar el respeto de sus compromisos, auditorías son organizadas por la empresa. Las auditorías se realizan anualmente y se califican en una escala graduada. Para recibir una calificación *aceptada*, una fábrica no debe tener problemas serios de salud, seguridad o trabajo en sus instalaciones. Una fábrica que recibe una calificación *aceptada* es autorizada a producir para Toms por un año, momento en el cual debe someterse nuevamente a una revisión y una auditoría completa. Una fábrica que recibe una calificación de *necesita mejorar* aún puede producir sus productos, pero se audita de nuevo dentro de seis a nueve meses y debe mostrar una mejora continua en cuestiones de salud, seguridad y trabajo. Las fábricas con una calificación más baja se evalúan caso por caso. El equipo de RSE trabaja con fábricas que reciban una *mejora de las necesidades* o una calificación más baja para crear un plan de acción correctiva y abordar los problemas de manera proactiva. Una fábrica con problemas persistentes de seguridad, salud o trabajo que no les solucione de manera aceptable será rechazada como proveedor y no será autorizada a suministrar productos para Toms (“California Transparency Act”, 2016).

La auditoría de sus proveedores ayuda a rendir cuentas y brindar credibilidad a la cadena de valor, al proporcionar un punto de verificación y al ayudarles a comprender los vectores de mejora. Sin embargo, las auditorías no son un fin en sí mismas, brindan

sólo una instantánea en el tiempo, y creen que funcionan mejor como parte de un enfoque más amplio de compromiso, colaboración y mejora continua (“California Transparency Act”, 2016).

4.3.1.1.2.6. Futuro

Tratan de hacer evolucionar su modelo de negocio con las necesidades del mundo. Toms empezó con los zapatos, siguiendo con los anteojos, las bolsas y ahora el café. Siguen buscando oportunidades y proyectos para tener un impacto positivo en el mundo (Toms, 2018).

Consideran que el riesgo de ver la ética de la empresa volverse sólo en un argumento marketing no realmente existe para Toms, ya que la ética es la razón de ser de la empresa (Toms, 2018).

4.3.1.2. Ikuru

Seguimos con Ikuru, una marca de moda ética de Mozambique, que vende en Europa ropas de inspiración africana. Las respuestas de la empresa a nuestro cuestionario se encuentran en el anexo 4.2.

4.3.1.2.1 Presentación de la empresa

Ikuru es una marca ética basada en Pemba, en Mozambique, que usa hermosas telas estampadas africanas para sus diseños. El nombre “Ikuru” significa “fuerza” en el idioma local, y empoderar a las mujeres a través de la moda es el corazón del Proyecto IKURU (Ikuru, s.f.).

La empresa fue creada en 2014, como empresa social. De hecho, la empresa ayuda a mujeres de entornos vulnerables invirtiendo en capacitación profesional, creando oportunidades de trabajo y brindando beneficios sociales y de salud en el trabajo. Crean en los beneficios del trabajo, para las mujeres y su comunidad (Ikuru, s.f.).

Los diseños mezclan las telas estampadas, muy presentes en la vida de las comunidades del continente africano, con diseños modernos para crear dos colecciones:

una de listo para llevar y una “*colección del diseñador*”. Mezclando el estilo europeo con los diseños de Mozambique, esperan conectar consumidores en todas partes del mundo con los artesanos locales (Ikuru, s.f.).

La empresa cuenta ahora entre 6 y 20 empleados (Ikuru, 2018).

4.3.1.2.2. Prácticas y testigo

Presentaremos ahora las prácticas de la empresa, basándonos en el cuestionario, y la información presente en el sitio internet de Ikuru.

4.3.1.2.2.1. El secreto

La empresa considera que el secreto para sostener sus valores éticos con el transcurso del tiempo es de tener creencia y compromisos para la causa, la calidad de los productos, el planeamiento y el financiamiento de las oportunidades, el diseño y desarrollar buenas relaciones con los clientes y grupos de interés (Ikuru, 2018).

4.3.1.2.2.2. Business Plan

Al establecer su plan de negocio, la empresa no pidió ayuda. Sin embargo, unos meses después pidieron la ayuda de Ann McCreath, de KiKoRomea para el marketing plan y a *Proyecto Ligada*, para el plan de negocio (Ikuru, 2018). El *Proyecto Ligada* es un programa financiado por el *Department for International Development* de Inglaterra (DFID), que tiene como objetivo vincular a las niñas y mujeres mucho más cerca con el crecimiento económico de Mozambique (Wood, 2015).

Para financiar el proyecto, hicieron una campaña de *crowdfunding* pero ahora piensan que habría sido mejor pedir subvenciones al principio, durante las fases de configuración y entrenamiento especialmente (Ikuru, 2018).

4.3.1.2.2.3. Proveedores

Los problemas principales con los proveedores estuvieron debido a la logística de las operaciones, con el transporte en particular, con las transferencias bancarias, y las compras fueron difíciles al inicio en la ciudad donde se encuentra la empresa, y fueron una lucha constante para la dueña de la empresa (Ikuru, 2018).

4.3.1.2.2.4. Empleados / Equipo

Para sus operaciones, requirieron la ayuda de unas empresas consultoras y tuvieron también ayuda por parte de un voluntario de estudiando en una universidad especializada en los negocios internacionales y sostenibles, durante 6 semanas (Ikuru, 2018).

Invierten en capacitación profesional, crean oportunidades de trabajo y proporcionan un entorno de trabajo seguro y alentador. También ofrecen talleres semanales de desarrollo personal a través de voluntarios dedicados y profesionales en inglés, habilidades informáticas, derechos de la mujer e igualdad de género, y conocimientos básicos de finanzas (Ikuru, s.f.).

4.3.1.2.2.5. Control de los procesos

Para la empresa, el reto principal no es de sostener sus compromisos éticos, pero más de mantener la calidad de los productos. En efectos, las son hechas por trabajadores poco calificados y entrenados. Eso es un problema recurrente con los trabajadores con poca educación. Para lidiar con este reto, la empresa capacita a sus empleados, y ha implementado un programa de control de la calidad. Al principio era difícil ya que los proveedores estuvieron fuera de todo y la ciudad no les ayudó (Ikuru, 2018).

Para controlar el impacto sobre las comunidades y los trabajadores, la empresa se basa en revisiones de desempeño del equipo, entrevistas individuales, y en la evaluación de los cambios en sus vidas, entre otros (Ikuru, 2018).

Para asegurarse del respeto de los procesos, utilizan herramientas de administración, tales como el control de los precios, clientes, pedidos, plan de negocios, costos, inventario, y administración de producción, entre otros. Sin embargo, el equipo siendo pequeño todavía, no tienen procesos estructurados por el momento (Ikuru, 2018).

4.3.1.2.2.6. Futuro

La dueña de la empresa ve el futuro de manera positiva, con una implicación cada vez más grande en la comunidad. Quiere invertir en proyectos locales, cuando tendrán un flujo de fondo positivo (Ikuru, 2018).

Además, no temen el riesgo de ver sus compromisos evolucionar en sólo un argumento marketing, pero más como una fuerza impulsadora (Ikuru, 2018).

4.3.1.3. Outland Denim

Seguimos con Outland Denim, una marca de moda ética de Australia, cuyos productos son hechos por víctimas del tráfico humano, respetando el medio ambiente. Las respuestas de la empresa a nuestro cuestionario se encuentran en el anexo 4.3.

4.3.1.3.1 Presentación de la empresa

Aunque se estableció como una empresa en 2016, Outland Denim comenzó en 2011 bajo el seudónimo 'The Denim Project' cuando el fundador de la compañía, James Bartle, se encontró con un grupo contra la trata de personas. Descubrió más sobre el tema al viajar a Tailandia y Camboya, donde vio los efectos del tráfico humano de primera mano. Con la determinación de hacer algo para ayudar, James se dispuso a establecer una operación de costura en Camboya junto con la agencia de rescate Destiny Rescue para acoger a las niñas que habían sido víctimas de la trata y/o explotadas sexualmente y que habían optado por la costura como su habilidad vocacional. Desde entonces, la compañía ha evolucionado y fabrica ahora vaqueros de alta calidad para vender en todo el mundo. Continúa en su misión original de emplear mujeres jóvenes víctimas de la esclavitud humana y el abuso sexual (Outland Denim, s.f.).

La visión de la empresa es de elaborar vaqueros de alta calidad, diseñados para acercar los mundos de sus alcantarillas y sus clientes, obtener las mejores materias primas de todo el mundo, mientras ofreciendo oportunidades de empleo y capacitación sostenibles a las mujeres rescatadas del tráfico humano y la explotación sexual. Se esfuerzan por ejecutar su visión de marca e imbuir todo lo que hacen con excelencia, creatividad e integridad (“Environmental Policy”, 2018).

La empresa emplea ahora entre 50 y 100 personas (Outland Denim, 2018).

Outland Denim también utiliza materiales sostenibles por el medio ambiente por sus ropas, materiales reciclados por sus paquetes, y sus procesos respetan las mejores prácticas de la industria (Outland Denim, s.f.).

La empresa trabaja para el fin del círculo del abuso, de la explotación y de la pobreza no sólo de sus empleados sino también de las próximas generaciones, dando poder, oportunidades y conocimiento a sus trabajadores (Outland Denim, s.f.).

4.3.1.3.2. Prácticas y testigo

Presentaremos ahora las prácticas de la marca, basándonos en la información del cuestionario y en información disponible en su sitio internet.

4.3.1.3.2.1. El secreto

Según Outland Denim, el secreto para suceder es de proveer un producto de calidad, que la gente desee y espera (Outland Denim, 2018).

4.3.1.3.2.2. Finanzas

El primer aspecto que abordaron es la estructura de costos. De hecho, piensan que sostener sus compromisos a largo tiempo es un reto en varios aspectos. El más importante es que la solución ética es casi siempre la más cara. Estos costos adicionales se encuentran en cada etapa de la creación del producto, y se adicionan, reduciendo los márgenes. Pagar los trabajadores más que el promedio de la industria y ofrecer beneficios adicionales tales como clases de inglés, de autodefensa, o programas de salud añaden costos adicionales también (Outland Denim, 2018).

Además, encontrar proveedores éticos, teniendo los mismos compromisos es un reto que consume mucho tiempo (Outland Denim, 2018).

Aceptan que los costos sean mayores que los estándares de la industria simplemente porque es lo correcto y no pueden hacerlo de otra manera. Saben que hay

muchas personas que son felices de pagar más por un producto que no explota el planeta o las personas. Lo resuelven aceptando que sus márgenes de ganancia sean más pequeñas, pero confían en la creciente tendencia hacia elecciones éticas (Outland Denim, 2018).

Por fin, han conservado su independencia financiera ya que el fundador ha mantenido participaciones mayoritarias en la empresa y siempre las tendrá (Outland Denim, 2018).

4.3.1.3.2.3. Proveedores

Por su misión social, buscan proveedores que tienen los mismos compromisos, desde los proveedores de materias primas hasta las fábricas (Outland Denim, s.f.).

Outland Denim reconoce que el uso de algodón y tintes en el proceso de fabricación de jean resulta en impactos ambientales. Están intentando reducir el impacto de su mezclilla comprándola en una fábrica turca llamada Bossa, cuyo objetivo es mejorar la sostenibilidad del cultivo y la fabricación del algodón. Bossa ha participado activamente en cuestiones ambientales y éticas desde su inicio en 1951, implementando una amplia gama de proyectos para consolidar su posición en la industria de la moda sostenible y ética. Después de viajar a Turquía para ver las fábricas de Bossa de primera mano, y aprender de la pasión de la compañía por el denim ambiental y éticamente sólido, están trabajando con Bossa (Outland Denim, s.f.).

Para el *packaging* de sus productos, eligieron la empresa Print Together, que se enfoca en salvaguardar las selvas vírgenes del mundo, utilizando sólo papel reciclado en sus productos. Junto con el uso de papel reciclado, Print Together utiliza tintes vegetales naturales en sus productos, lo que garantiza que se descargue menos contaminación química en el medio ambiente y hace que el reciclaje de esos productos sea mejor ya que no se necesitan productos químicos agresivos para degradar las tintas. Por lo tanto, Print Together tiene como objetivo proteger los recursos limitados del mundo y las selvas tropicales utilizando sólo papel 100% reciclado y colorantes vegetales para sus productos (Outland Denim, s.f.).

4.3.1.3.2.4. Empleados / Equipo

Para asegurar la capacitación completa de sus trabajadores, la empresa se asegura de que ellos no hacen la misma parte del jean todos los días (Outland Denim, s.f.).

Para reclutar nuevos empleados en su sede, la empresa busca personas con valores éticos fuertes, personalmente y profesionalmente. Buscan personas con habilidades interpersonales fuertes (Outland Denim, 2018).

Consideran el reclutamiento como uno de los aspectos los más importantes para sostener sus valores, seguido con la cultura de la compañía (Outland Denim, 2018).

4.3.1.3.2.5. Control de los procesos

Consideran la transparencia como el aspecto clave para controlar sus proveedores. Notaron transparencia y las visitas de las fábricas y proveedores como el más importante, seguido de auditorías (Outland Denim, 2018).

Tienen un código de conducta estricto, firmado por todos los que trabajan con la empresa. Piden transparencia por parte de sus proveedores y verifican la información dada por ellos. Además, son dueños de la fábrica donde se hacen los jeans, entonces son capaces de imponer sus propias reglas y estándares (Outland Denim, 2018).

Una persona se dedica a asegurarse de la buena conducta de las operaciones y del impacto medioambiental de la empresa. Trabajan en asociación con universidades también, para que propongan un análisis crítico de la empresa. Además, hacen auditorías sociales frecuentemente (Outland Denim, 2018).

4.3.1.3.2.6. Futuro

Aproximadamente 5% de los beneficios son devueltos a ONGs involucradas en la lucha contra la trata de personas, y la esclavitud moderna (Outland Denim, 2018).

La empresa sigue evolucionando y mejorando sus operaciones, a través de sus procesos, investigación e innovación ambiental. Además, se enfocan en construir mejores relaciones con sus proveedores, y investigar más allá en la cadena de valor,

para asegurarse del mejor tratamiento de los trabajadores y del medio ambiente en todos los aspectos del negocio. Por fin, están dando cada vez más oportunidades de desarrollarse a todos los empleados y trabajadores (Outland Denim, 2018).

El temor de ver sus compromisos transformarse en un argumento marketing existe, pero todos los inversionistas tienen un compromiso fuerte para el objetivo de la empresa. Además, el dueño posee la mayoría de los votos y se compromete con los objetivos de la empresa (Outland Denim, 2018).

4.3.1.4. Ideo

Empezamos con Ideo, una marca francesa, que conocía un éxito muy importante al inicio de la moda ética y durante más de 10 años. Hicimos una entrevista Skype con su ex CEO Rachel Liu, el 21 de marzo del 2018. Toda la información siguiente proviene de dicha entrevista.

4.3.1.3.1. Presentación de la empresa

Ideo es una marca ética francesa que existió entre 2000 y 2010. Ideo fue un líder en Francia por el desarrollo de la moda ética así que su testimonio es una oportunidad para entender los retos de tal mercado y porque necesito parar el negocio. El modo de andar de Ideo fue orientarse hacia el comercio justo y la redistribución, lo que no existió durante a este momento. Ideo vio a toda la evolución de la industria de las ropas en India y como las grandes empresas estaban vendiendo productos a los granjeros así que al inicio la marca quisiera tener un impacto social con productos en algodón ecológico.

4.3.1.3.2. Practicas y testigo

Presentaremos ahora una lista no-exhaustiva de los factores de éxito según Ideo.

4.3.1.3.2.1. Control de los procesos

Rachel Liu nos cuenta que era muy fácil para ellos tener una trazabilidad de los productos así que crecieron desde el inicio con los productores. Crearon un vínculo muy fuerte con sus productores y había una relación de confianza que iba más allá que el negocio en sí mismo.

Ideo y los productores estaban trabajando mano en mano para desarrollar un modelo de negocio más justo, que podría ayudar a la gente. Tuvieron un objetivo común lo que ayudó mucho en el respeto de los procesos. (Rachel Liu, comunicación personal, 21 de marzo 2018).

Para controlar los procesos, Ideo necesitaba ir dos veces al año (Rachel Liu, comunicación personal, 21 de marzo 2018).

Como lo mencionamos Ideo marchó de una relación cuando se enteraron que la fabrica no esta cumpliendo con los productos que habían pedido.

4.3.1.3.2.2. Transparencia

La transparencia tiene mucho que ver con el control de los procesos, así que para promover un lado ético y que la gente lo cree, necesita estar seguro del producto y de lo que está pasando en los países de producción. Transparencia te permite generar confianza para tus clientes.

El primer paso de Ideo para ser transparente era de tener un mensaje claro por sus clientes, era de tener un posicionamiento de producto claro “nosotros te vendemos buenas ropas básicas bio” (Rachel Liu, comunicación personal, 21 de marzo 2018). Es una prueba de honestidad así que permite al consumidor saber lo que va a comprar (Rachel Liu, comunicación personal, 21 de marzo 2018).

Otro paso para tener transparencia es tener una buena relación con tus proveedores para estar seguro que ellos respetan tus compromisos. Según Ideo, un factor de éxito para ellos era la integridad, de ser fiel a los compromisos que eligieron al inicio y nunca cambiar esta línea y si ellos debieron ser íntegros, sus proveedores también. Para lograr eso, Ideo estaba intransigente con sus proveedores y a veces marcharon de relaciones de negocios cuando vieron que la relación no estaba bastante fuerte para cumplir con sus compromisos. (Rachel Liu, comunicación personal, 21 de marzo 2018).

4.3.1.3.2.3. Comunicación

“Comunicación en conferencia y prensa, ser accesible, tener promiscuidad” (Rachel Liu, comunicación personal, 21 de marzo 2018).

En los años 2000, las reglas de comunicación eran diferentes porque había menos medios de comunicaciones. El enfoque de la comunicación según Rachel Liu era para promover la marca sino también para generar confianza y que la gente pueda ver quienes fueron los fundadores de la marca. Te permite crear una identidad (Rachel Liu, comunicación personal, 21 de marzo 2018).

4.3.1.3.2.4. Posicionamiento

El posicionamiento fue el reto más grande por Ideo. Empezaron con ropas básicas en algodón ecológico. Pero con el tiempo y el desarrollo de la moda ética la gente empezó a querer ropas éticas de moda, más elaboradas y con una gama más amplia de productos (Rachel Liu, comunicación personal, 21 de marzo 2018).

Ideo que se estaba especializado en ropas básicas como camiseta, ropas interiores empezaron a ampliar su catálogo de producto. El problema es que cada fábrica tiene su especialización y cada ropa necesita productos diferentes. Así que ampliar su catálogo requirió diseñar, pero también contratar nuevas fábricas (Rachel Liu, comunicación personal, 21 de marzo 2018).

El mercado de la moda ética recién había empezado así que no había muchas fábricas listas para hacer nuevas ropas (Rachel Liu, comunicación personal, 21 de marzo 2018).

4.3.1.3.2.5. Certificaciones

Como la mayoría de las marcas éticas y para apoyar a la transparencia y estar seguro del producto, Ideo trabajaron con fábricas que tuvieron certificaciones de hacer Algodón ecológico (Rachel Liu, comunicación personal, 21 de marzo 2018).

4.3.1.3.2.6. Futuro

Ideo acabo su actividad en los años 2011-2012. Tuvo mucha dificultad seguir con el desarrollo de la moda ética y cambiar su modelo de negocios. Estaba enfocado en ropas básicas y era su identidad, así que no era posible cambiarla (Rachel Liu, comunicación personal, 21 de marzo 2018).

4.3.2. Moda ecológica

Nos enfocaremos aquí en las empresas de la moda ecológica. Como la definimos en el capítulo II, las marcas de la moda ecológica son las que se preocupan por su impacto en el medio ambiente, utilizando textiles poco contaminantes y de bajo consumo, minimizando el transporte y/o el impacto del carbono de sus colecciones. Para cada empresa, haremos una presentación de la compañía y de su entorno, y describiremos sus prácticas.

4.3.2.1. Veja

Veja es la referencia en términos de moda ética en Francia y en Europa. Es una marca reconocida por sus compromisos humanos tales como ambientales. En el anexo 4.4 se encuentran las respuestas de la empresa al cuestionario.

4.3.2.1.1. Presentación de la empresa

Veja es una marca francesa de sneakers, creada en 2004. A este momento en Francia, se crearon muchas empresas digitales, en vínculo con el internet, y Veja tomó el contrapeso y se creó una empresa tradicional, donde los dueños conocen todos sus empleados y proveedores (Veja, s.f.)

La empresa produce deportivas ecológicas, hechas con materias primas, proveniente de la agricultura orgánica y agroecológica, sin productos químicos ni procesos contaminantes (Veja, s.f.).

La empresa cuenta ahora entre 70 empleados, ha vendido 1,7 millón par de sneakers desde su creación, a través de 1,500 tiendas en más de 40 países (Veja, s.f.).

El objetivo de la marca es de tener diseños que van a durar en el tiempo, y que estaremos orgullosos de poseer dentro de algunos años. La idea es de mezclar un diseño innovador, que cruzan las épocas, hechas con fábricas sostenibles, que respetan los humanos y el medio ambiente (Veja, s.f.).

4.3.2.1.2. Prácticas y testigo

Presentaremos ahora las prácticas de la empresa, basándonos en sus respuestas al cuestionario y su sitio internet.

4.3.2.1.2.1. El secreto

Según la empresa, el secreto para tener éxito en este tema es de ser el más transparente posible y ser capaz de hablar de sus propios límites (2018).

4.3.2.1.2.2. Business plan

Al momento de la creación de su plan de negocio, los dueños fueron sostenidos por Tristan Lecomte, quien es el fundador de Alter Eco (Veja, 2018). Alter Eco empezó como una tienda de comercio equitativo, y es ahora el pionero del comercio equitativo en los supermercados franceses, siendo el vínculo entre más de 3700 agricultores, en 19 países, y los clientes en Francia (Alter Eco, s.f.).

4.3.2.1.2.3. Finanzas

Las finanzas son, tal como la mayoría de las marcas éticas, un desafío mayor para Veja. Para lidiar con la pérdida de control posible con la entrada de inversionistas en el capital, los dueños nunca llamaron a inversionistas exteriores (Veja, 2018).

Hacer un par de Veja es de 5 a 7 veces más caro a producir, porque las materias primas son sostenibles y se compran de acuerdo con los principios del comercio justo, con altos estándares sociales (Veja, s.f.). Su estrategia para contrastar el costo mayor de sus compromisos humanos y ambientales es de no dedicar dinero a su comunicación y publicidad. Utilizan solamente las redes sociales (Veja, 2018)

4.3.2.1.2.4. Proveedores

Para elegir y controlar los proveedores, los fundadores de la empresa les visitan frecuentemente en Brazil (Veja, 2018). Además, la idea principal acerca de los proveedores de Veja era de conocer todas las personas que trabajan en los sneakers de la marca, con el objetivo de entender sus retos, y colaborar con ellos. En consecuencia, durante los años en los cuales hubo sequías, no pudieron comprar todo el algodón necesario a la producción de los sneakers, y eligieron reemplazarlo por algodón reciclado (Veja, s.f.).

Además, los contratos con los agricultores son publicados en el sitio internet de la marca, y disponible para la descarga. En dichos contratos, podemos ver que trabajan directamente con la asociación de agricultores, en acuerdo con los principios del comercio equitativo (Veja, s.f.).

Por fin, trabajar directamente con los agricultores les ha permitido enseñarles métodos agroecológicos, que permite dejar la tierra después del cultivo más rica en nutrientes que antes. Eso les asegura también del respeto de sus compromisos (Veja, s.f.).

4.3.2.1.2.5. Empleados / Equipo

Veja clasificó la cultura de empresa y el reclutamiento respectivamente como el segundo y tercer criterios los más importantes para conservar sus compromisos a largo plazo (2018).

4.3.2.1.2.6. Control de los procesos

Veja clasificó las auditorías, las visitas de fábricas y la transparencia respectivamente como el primer, quinto y sexto criterios los más importantes para conservar sus compromisos a largo plazo (2018).

Además, la empresa está trabajando para mejorar sus procesos y proyecto, con el objetivo de obtener la certificación B-Corp (Veja, 2018).

Por fin, en cada ciclo de producción, un par de sneakers son seleccionadas por sorteo para un análisis químico, con el objetivo de conocer la composición exacta de los sneakers. Eso permite conocer con exactitud cuales son los materiales utilizados, lo que permite obtener (o no) certificaciones y cambiar las tinturas o los materiales utilizados si es necesario (Veja, s.f.).

4.3.2.1.2.7. Futuro

Veja considera que para ser sostenible y seguir así, es importante conocer sus límites. La empresa está trabajando todos los días en nuevas maneras de mejorar su proyecto y sus operaciones (Veja, 2018).

En el sitio internet de la empresa, en la página “*Project*”, se encuentra una descripción completa de sus actividades, de sus compromisos y de los límites de su proyecto.

4.3.2.3. Vyayama

Empecemos con Vyayama, una empresa estadounidense de ropas deportivas, que respondió a nuestra encuesta. Sus respuestas en inglés se encuentran en el anexo 4.5.

4.3.2.3.1. Presentación de la empresa

Vyayama, pronunciado “vai-ah-mah”, es una marca de ropa deportiva estadounidense, creada en Nueva York en junio del 2016. La marca ofrece ropa hecha con materiales naturales, sostenibles, y que respetan al medio ambiente. El canal de distribución principal de la marca es a través de su sitio internet y hacen entregas en todo el mundo (Vyayama, s.f.).

Vyayama fue creada con la intención de proveer una alternativa natural a la ropa sintética existente de yoga, con la idea que deberían tener los mismos estándares para los productos que utilizan que para ellos (“Vyayama”, 2016).

4.3.2.3.2. Prácticas y testigo

Presentaremos ahora las prácticas de la marca, basándonos en la información del cuestionario y en información disponible en la prensa.

4.3.2.3.2.1. El secreto

Para Vyayama, el secreto para quedar ética es de tener un producto deseable, es decir un producto que responderá a una demanda y que, a pesar de un precio quizás más importante, convence a los consumidores (2018).

4.3.2.3.2.2. Business Plan y Finanzas

Según la empresa, el reto el más importante se acerca a las finanzas, y especialmente al precio del producto. Sin embargo, precisa que no es imposible, y que hay que enfocarse en nuevas ideas, que permiten trastornar el mercado (Vyayama, 2018).

La empresa nunca renuncia a sus compromisos y se da los medios necesarios para desarrollar proyectos que les permiten alcanzar sus objetivos (Vyayama, 2018).

Desde el inicio, tuvieron un plan de negocio muy claro, y se aseguraron de la viabilidad financiera de la empresa. Además, pidieron la ayuda de un consultor de SCORE, en los Estados Unidos para las proyecciones financieras (Vyayama, 2018).

4.3.2.3.2.3. Proveedores

Según Eco Fashion Talk (2016), la empresa se asegura de que todos los materiales son testados por una tercera parte independiente, que se llama el European Oeko-tex Standard 100. Eso permite garantizar que ninguna toxina presente en las fibras o en la producción se puede absorber a través de la piel, cuando se usa la ropa (Vyayama, s.f.).

Además, la empresa está en contacto permanente con sus proveedores. Quedar cerca y limitar la cantidad de dichos proveedores es la única manera de asegurarse de que el producto corresponde a los objetivos de la empresa. Los proveedores deben tener la misma visión y estar de acuerdo con los compromisos de la empresa, porque el

producto depende de ellos. Vyayama nos confió que viajó a varios países antes de encontrar los proveedores correctos para ello (Vyayama, 2018).

La empresa eligió sólo trabajar con las alternativas las más inteligentes, en términos desde los materiales de la ropa hasta las fábricas, los accesorios y adornos. Dicen que se debe conocer la historia de cada detalle del producto (Vyayama, 2018).

4.3.2.3.2.4. Empleados / Equipo

La empresa cuenta con menos de 5 empleados, entonces aún no tienen estrategias de reclutamiento establecidas. Sin embargo, consideran que el reclutamiento y la cultura de empresa tienen una gran importancia en la viabilidad de la ética de una empresa (Vyayama, 2018).

4.3.2.3.2.5. Control de los procesos

Vyayama impone estándares altos, y seleccionan solamente las fábricas que les permiten obtener ese nivel de calidad. Eligen las opciones las más sostenibles y inteligentes existentes (2018).

Consideran que la transparencia, las visitas de las fábricas y las auditorías son todos de importancia crucial para la viabilidad de la ética de la empresa (Vyayama, 2018).

4.3.2.3.2.6. Futuro

Tratan de mejorar sus procesos y productos de manera constante. El último paso que tuvieron era de dedicar el almacén de Portugal para Europa y el de los EE. UU. para las entregas en EE. UU., con el objetivo de limitar las distancias de entrega, y entonces la huella de carbono de los productos (Vyayama, 2018).

No consideran realmente posible el riesgo de ver la ética de la empresa transformarse en sólo un argumento marketing, ya que la empresa era creada con la visión de ser ética (Vyayama, 2018).

4.3.2.4. A.BCH

Seguimos con A.BCH, una marca de ropa australiana. Para las partes siguientes, nos basamos en el sitio internet de la empresa, y en sus respuestas a nuestro cuestionario. En el anexo 4.7 se encuentran dichas respuestas.

4.3.2.4.1. Presentación de la empresa

A.BCH fue fundada por Courtney Holm en 2017, en Australia, con la filosofía de la economía circular. Las ropas son hechas en este mismo país, con materiales orgánicos, naturales y reciclados (A.BCH, s.f.).

Las ropas de A.BCH son bastante baratos, ya que no tienen las mismas márgenes que en el resto de la industria (A.BCH, s.f.).

A.BCH está aquí para proponer una solución simple a un problema complejo. Crean piezas bellamente diseñadas, creadas a partir de materiales de origen más responsable y hechas para la circularidad. También están aquí para ayudar las personas a mirar más allá de la exageración y hacerse más consciente cuando compren. Están aquí para mostrarles cómo cuidar sus ropas adecuadamente, enseñarles consejos y trucos para reparar y reciclar sus queridos favoritos de vestuario y hacer que su ropa dure toda la vida. Finalmente, están aquí para garantizar que su ropa no vaya al vertedero, nunca. Toda esa información se encuentra en su sitio internet. Consideran eso como la nueva y más saludable alternativa a la moda (A.BCH, s.f.).

4.3.2.4.2. Prácticas y testigo

Presentaremos ahora las prácticas de la marca, basándonos en la información del cuestionario y en información disponible en su sitio internet.

4.3.2.4.2.1. El secreto

La marca siendo joven, aún no ha entendido cuál sería el secreto. Sin embargo, valoran mucho la transparencia, la cultura de la empresa y los controles de sus procesos (A.BCH, 2018).

4.3.2.4.2.2. Modelo de negocios

Los retos principales se acercan de los proveedores, el manejo de los niveles de stocks y el cash flow (A.BCH, 2018).

El reto que es financiarse es muy actual para ellos, y están tratando ahora de guardar control sobre la empresa (A.BCH, 2018). Eso será crucial para el futuro de la empresa y su modelo de negocios, ya que tienen un modelo de definición del precio particular: la ropa es asequible porque no los marcan a precios minoristas tradicionales. El objetivo de la empresa es de nunca hacer pagar más a los clientes para la diferenciación del producto. Además, nunca tienen descuentos, ni en Black Friday, Cyber Monday, ni en ningún otro día del año de las compras, porque consideran que pongan precios honestos todo el tiempo. No solo cuando han hecho demasiados productos, y no cuando han considerado algo como la temporada pasada. No les gusta el marketing inteligente diciéndoles que se perderán, obligándolos a comprar sin pensar. Así es como funciona su estructura de precios, y es disponible para que todos lo vean. Por fin, el precio es lo mismo todos los días (A.BCH, s.f.).

En el sitio internet de la marca, se encuentra el detalle del precio de los productos. Por ejemplo, pongamos la camiseta A.01., un producto clásico de la empresa, que es además su primero. Podemos ver entonces los detalles siguientes:

“Fabric: \$8.27

Components: \$1.28

Cut, Make, Trim: \$12.50

Delivery: \$0.2

Total Cost: \$22.25

Traditional Retail: \$120

Our Price: \$50+ GST= \$55” (A.BCH, s.f.)

Al eliminar el margen del minorista y vender los productos directamente a los consumidores, el descuento se vuelve innecesario. De acuerdo con A.BCH, la *cultura*

del descuento provocó cambios en las expectativas de los consumidores de cuánto costarán realmente las cosas (A.BCH, s.f.).

4.3.2.4.2.3. Proveedores

Según la marca, los restos los más importantes que enfrenta son los proveedores, el manejo de los niveles de almacén y el *cash flow* (A.BCH, 2018).

Para seleccionar nuevos proveedores, la empresa se basa en varios factores. Se basan primero en certificaciones dadas por organizaciones de tercera parte a los proveedores o fábricas, tales como GOTS, ECA, o Fair Trade. Además, consideran que uno de los factores los más importantes es la transparencia (A.BCH, 2018).

4.3.2.4.2.4. Empleados / Equipo

La empresa considera la cultura de la compañía y el reclutamiento como dos de los factores los más importantes en el reto que es sostener sus compromisos a largo plazo (A.BCH, 2018).

4.3.2.4.2.5. Control de los procesos

De la misma manera que durante el proceso de selección de los proveedores, A.BCH se basa en las certificaciones de tercera parte para controlar sus procesos. De hecho, para obtener y conservar certificaciones, las fábricas y los proveedores deben someterse a auditorías y visitas de sitio. Lo que representa una primera manera de asegurarse de los procesos de los proveedores (A.BCH, 2018).

Además, la empresa utiliza cuestionarios y visitas de sitios ella-misma. Considera que los auditores y las visitas de fábricas forman parte de los factores los más importantes para sostener sus compromisos a largo plazo (A.BCH, 2018).

4.3.2.4.2.6. Futuro

La marca se enfoca en el desarrollo de sus compromisos éticos, aprendiendo y mejorando sus prácticas con el tiempo y su experiencia (A.BCH, 2018).

De otro lado, no temen considerar sus compromisos éticos como un sólo argumento marketing, siempre que piensen en las consecuencias sociales, ambientales y comercial. Teniendo en cuenta no sólo el resultado financiero sino el triple resultado final (“*People, Planet, Profits*”, es decir “*Personas, Planeta, Utilidades*”), no pueden alejarse del objetivo inicial y de sus compromisos (A.BCH, 2018).

4.3.2.5. Picture Organic Clothing

Seguimos con Picture Organic Clothing, una marca de ropa francesa. Para las partes siguientes, nos basamos en el sitio internet de la empresa, y en sus respuestas a nuestro cuestionario. En el anexo 4.8 se encuentran dichas respuestas.

4.3.2.5.1. Presentación de la empresa

Picture Organic Clothing fue fundada por Julien Durand, Vincent André y Jérémy Rochette en 2008. Esta marca apostó que podría ingresar al mercado de los deportes de inviernos. Los fundadores quisieron una marca 100% comprometida, ecodiseñada y parte de un enfoque de desarrollo sostenible (Picture Organic Clothing, s.f).

El concepto de Picture Organic Clothing es tener un diseño de producto que sea lo más ecológico posible, tener creaciones originales, conocidas por sus diseños frescos y coloridos, y apreciadas por su calidad y precios de venta controlados, para que sus productos sean una alternativa realista a los productos diseñados de forma convencional (Picture Organic Clothing, s.f).

Picture Organic Clothing propone colección compuesta por productos 100% reciclados, orgánicos o de origen biológico (Picture Organic Clothing, s.f). En este sentido, Picture Organic Clothing es un líder en el sector porque desde su inicio en 2008, no paró inventar y desarrollar nuevos productos sostenibles.

4.3.2.5.2. Prácticas y testigo

Presentaremos ahora las prácticas de la marca, basándonos en la información del cuestionario y en información disponible en su sitio internet y en una entrevista que hizo un periódico francés *L'express*.

4.3.2.5.2.1. El secreto

Según la marca, el secreto es de siempre mantener el rumbo elegido al inicio, no diluir el discurso ni hacer concesiones sobre la calidad o la elección de los materiales. Para ellos, una marca ética debe decir lo que haga y hacer lo que diga (Picture Organic Clothing, 2018).

4.3.2.5.2.2. Finanzas

Los fundadores explicaron que era difícil al inicio pedir préstamos a bancos en el medio de la crisis financiera en Francia. Para empezar, necesitaron la ayuda de *business angels* (L'express, 2016).

Gracias a la ayuda de dos personas, Thierry Heim y Georges Pessey, Picture Organic Clothing pudo desarrollarse y encontrar éxito muy rápidamente. Además, la compañía beneficia de una gran subvención de la región de Auvernia (Francia), que les permite contratar personal y controlar su crecimiento (L'express, 2016).

Los tres fundadores decidieron desde el inicio tener el control sobre su empresa. Así, tienen un 51% del capital de la empresa lo que les permiten ser los dueños de las decisiones y del desarrollo a largo plazo de Picture Organic Clothing (2018).

Como lo comentó uno de los fundadores, era el boca a boca y la filosofía de marca que han ayudado mucho a cruzar las fronteras y marcar la diferencia (Picture Organic Clothing, s.f).

4.3.2.5.2.3. Proveedores

Picture Organic Clothing es muy transparente a propósito de sus proveedores y podemos encontrar todo lo que queremos saber sobre ellos en su sitio web. Por ejemplo, el 95% de su colección de algodón se produce en la fábrica de Seyfeli en Izmir, en Turquía. Todos los productos hechos allí son de algodón orgánico certificado GOTS o "Organic Content Standard". Han trabajado desde 2009 con esta planta familiar que crece con ellos. El 5% restante se fabrica en India con algodón reciclado (Picture Organic Clothing, s.f).

Es posible también ver todas las fábricas con que trabajan en su sitio web. Para asegurar el buen funcionamiento y el respeto de todos sus procesos, visitan cada uno de ellos dos o tres veces al año y todos participan en el progreso social al ser miembros de *Fair Wear Foundation*. Tienen relaciones de largo plazo con la mayoría de ellos, lo que les permite innovar y encontrar soluciones duraderas en conjunto (Picture Organic Clothing, s.f).

Picture Organic Clothing trabajan con fábricas que han firmado la *RSL*, que es una lista de químicos que prohíben en sus productos, de acuerdo con las regulaciones de REACH. Antes de cada comercialización, realizan pruebas aleatorias de los productos para garantizar el cumplimiento de estos criterios (Picture Organic Clothing, s.f).

4.3.2.5.2.4. Empleados

Los tres fundadores no tuvieron ninguna experiencia antes de crear su marca y ni siquiera estuvieron involucrados en el mundo de la moda. Como lo mencionamos, es el encuentro de dos personas clave que les ayudó al inicio. Thierry Heim, diseñador de una tela biocerámica que captura y restaura la energía emitida por el calor del cuerpo, ayudó para hacer la primera vestimenta técnica de Picture Organic Clothing. Georges Pessey, especializado en la creación y fabricación de ropa de competición, aportó su conocimiento y un crédito serio a los revendedores (L'express, 2016).

Este pone en luz, la importancia de ingresar al mercado con personas que tienen experiencia y que pueden ayudar en el desarrollo de la marca.

El equipo de Picture Organic Clothing es seleccionado de manera clásica, pero necesitan un perfil virtual. Por ejemplo, van a buscar currículos en línea, y luego conocer la persona. Las palabras claves para tener éxito con sus empleos son: disponibilidad, dinamismo, creatividad, lúdico.

4.3.2.5.2.5. Visión y Innovación

Para seguir exitoso en este mercado, el secreto en los productos de Picture Organic Clothing es de proponer productos sostenibles con innovación frecuentemente según la

visión que los fundadores tuvieron al inicio que es un compromiso total y una visión general del ciclo de vida de sus productos: diseño, materias primas, fabricación, transporte, uso, segunda vida y fin de vida (Picture Organic Clothing, s.f).

Decidieron recuperar todos los restos de tela de la producción de sus fábricas (que cumplen los criterios de calidad de la marca) para integrarlos en los forros de las chaquetas de la colección Friends (Picture Organic Clothing, s.f).

La empresa tiene un compromiso ambiental fuerte. Todos sus productos técnicos están compuestos por un mínimo de 50% de poliéster reciclado de botellas de plástico. El 100% de sus productos técnicos que utilizan tratamientos repelentes al agua ahora están garantizados sin perfluorocarbonos (PFC). Los PFC son sustancias químicas utilizadas históricamente en el textil técnico para garantizar la repelencia al agua de los productos. Su chaqueta modelo “bienvenida” 100% reciclable ganó el premio “ISPO Award Gold Winner”.

Inventaron el *Rethink Bag* y su concepto único de segunda vida. Si un día ya no usa esta bolsa, le sugieren que corte algunas partes para obtener nuevos productos: bolsa de aseo, dos kits simples y una cubierta para computadora (Picture Organic Clothing, s.f).

4.3.2.5.2.6. Servicios

Picture Organic Clothing propone también un servicio para mejorar su impacto y ayudar al consumidor mejorar su manera de consumir. Propone un servicio para arreglar la ropa a vez de tirarla. Tienen un servicio postventa que se ocupa de sus productos en garantía de acuerdo con su política de servicio. En lugar de intercambiar, reparan con la mayor frecuencia posible los inconvenientes que pueden ocurrir en los productos durante su uso (Picture Organic Clothing, s.f).

Además, desarrollaron una app que permite al cliente descubrir cómo puede, con algunas acciones simples, participar en la reducción de las emisiones de carbono (Picture Organic Clothing, s.f).

4.3.2.5.2.7. Certificaciones y Transparencia

Para tener credibilidad, Picture Organic Clothing necesita el apoyo de organismo y certificaciones. Empezaron en 2012 una asociación con la agencia Agencia de Innovación Responsable (AIR) para gestionar conjuntamente todos los asuntos relacionados con el desarrollo sostenible y la innovación (Picture Organic Clothing, s.f).

Utilizan algodón orgánico certificado GOTS o Organic Content Standard (Picture Organic Clothing, s.f).

Hicieron un *co-branding* con la ONG WWF en el marco de la preservación de los hábitats de 3 especies animales: el narval, la ballena de Groenlandia y el oso polar (Picture Organic Clothing, s.f).

4.3.2.5.2.8. Futuro

Como lo han dicho en la encuesta y en su sitio web, el futuro de Picture Organic Clothing es seguir con una producción con 100% de materiales reciclados, orgánicos o biológicos y con los valores que eligieron al inicio. Aún en 2016 esperaban que desde 2020, el 100% de sus productos sean verdaderamente reciclables y quieren también dar envidia a las grandes marcas para que los industriales impulsen la investigación sobre materiales de origen biológico, eco innovador, etc (L'express, 2016).

Según Picture Organic Clothing, todavía hay mucho que hacer y desarrollar. Por ejemplo, están trabajando en una fibra de origen biológica que será biodegradable en el suelo una vez enterrada (Picture Organic Clothing, 2018).

4.3.2.6. Flore & Zéphyr

Seguimos con Flore & Zéphyr, una marca de joyería francesa. Para las partes siguientes, nos basamos en el sitio internet de la empresa, sus respuestas a nuestro cuestionario y entrevista en web magazine, *Tchapp y Invisible essentials*. En el anexo 4.9 se encuentran dichas respuestas.

4.3.2.6.1. Presentación de la empresa

Flore & Zéphyr fue creada por Laura Zimmermann y Amaury Noirel en enero 2016. Es una marca de joyería ética que trata de tener un *Made in France* y un impacto positivo sobre el medio ambiente y los derechos de los trabajadores (Flore & Zéphyr, 2018). Aunque no es una marca de ropa, parte de la moda ética, nos parecía interesante saber más al propósito para ver si sus mejores prácticas podrían ser aplicadas a marcas éticas en desarrollo.

4.3.2.6.2. Prácticas y testigo

Ahora, vamos a ver varias prácticas que permiten a Flore & Zéphyr vender *joyas comprometidas* como le gusta decirlo.

4.3.2.6.2.1. El secreto

Según Flore & Zéphyr, el secreto para tener éxito es tener consistencia en sus ideas, paciencia y sobre todo buena comunicación (2018).

4.3.2.6.2.2. Certificaciones

Según su respuesta, la transparencia es lo más importante y para serlo, la marca tiene dos certificaciones (Flore & Zéphyr, 2018).

Utiliza metales éticos etiquetados como *Fairmined*. Al nivel medioambiental, garantiza un control estricto del impacto medioambiental y un tratamiento adecuado de los residuos. A nivel humano, proporciona a los mineros y a la comunidad minera condiciones de trabajo seguras, la seguridad social y el desarrollo de la comunidad local a través de la construcción de escuelas u hospitales. Esta etiqueta garantiza la igualdad de salario para hombres y mujeres, prohíbe el trabajo infantil y combate el financiamiento de los conflictos armados (Flore & Zéphyr, s.f).

Usa piedras preciosas *sin conflicto*. Sus diamantes son certificados por el proceso de Kimberley que garantiza la procedencia de los diamantes en bruto (Flore & Zéphyr, s.f).

Estas certificaciones son un pre-requisito para cualquiera persona que quiera promover su lado ético y para tener credibilidad frente a sus clientes (Flore & Zéphyr, 2018).

4.3.2.6.2.3. Ser competitivo

Algunos ejemplos de técnicas que utiliza Flore & Zéphyr para vender sus productos a un precio justo. Según Flore & Zéphyr, un consumidor acepta pagar hasta 20 a 30% más para estar de acuerdo con sus valores - pero no más - así que deben ser creativos para limitar el impacto en costo de su compromiso (Flore & Zéphyr, 2018).

La empresa opta por una recepción en piso (no a la planta baja), por un alquiler menos costoso, y por cita, lo que da más flexibilidad para los empleados que pueden organizar sus próximas citas laborales, lo que ayuda a compensar los costos de producción más altos (Flore & Zéphyr, 2018).

4.3.2.6.2.4. Finanzas

Para financiarse no fue difícil para la marca, como le explicó en el cuestionario: “el banco nos siguió fácilmente en nuestro proyecto. El préstamo contratado era bastante pequeño y el plan de negocios sólido así que no tuvimos problemas para financiarlo” (Flore & Zéphyr, 2018). Además, la marca todavía tiene control sobre el capital para impedir que su aspecto ético se conviertan en un simple argumento de marketing (Flore & Zéphyr, 2018).

4.3.2.6.2.5. Proveedores

La relación con los proveedores a veces es difícil porque ellos todavía no tienen conciencia de la importancia de los productos éticos. Según la marca, los proveedores son menos maduros y menos receptivos a la ética. Así que todo es un poco más complejo, por lo que tienen retrasos más largos, pero siempre arreglos para evitar la prisa (Shani Chevalier, 2016).

4.3.2.6.2.6. Control de los procesos

Una de las particularidades de Flore & Zéphyr es que no tienen stock: algunas creaciones son expuestas, y luego, el cliente crea sus joyas únicas, hechas a mano, de

alta calidad, justas. Esto les permite producir pieza por pieza y llevar un servicio personalizado, pero también les permite tener control sobre el proceso (Shani Chevalier, 2016).

Sin embargo, comentó que todavía, la marca es bastante pequeña y que no hay una necesidad de controlar los procesos. Es la responsabilidad de sus proveedores controlar los procesos que aseguran que las piedras son éticas (Shani Chevalier, 2016).

4.3.2.6.2.7. Comunicación

La comunicación es muy importante y para Flore & Zéphyr, las tres maneras siguientes son las principales. La primera es de la comunicación digital. Tiene el deseo de usar la web para hacer descubrir sus artesanías. Según ellos, el secreto es “digital, digital, digital”. Las redes sociales ocupan una importancia capital, con un presupuesto que se puede adaptar a sus posibilidades. Además, según ellos, tener un sitio web hermoso y bien referenciado permite tener una visibilidad gratuita o de bajo costo (Flore & Zéphyr, 2018).

La segunda es con la prensa (Flore & Zéphyr, 2018).

La última es a través de exposiciones temáticas (bodas, artesanías, etc), que generan un retorno rápido de la inversión (Flore & Zéphyr, 2018).

4.3.2.6.2.8. Futuro

El futuro de Flore & Zéphyr es de estabilizar su situación y desarrollarse más para vender en todo Francia. Aunque Flore & Zéphyr es una marca pequeña, tiene prácticas interesantes para ahorrar costos como de no tener stock o vender por cita, lo que hemos visto también en la industria de la ropa (Flore & Zéphyr, 2018).

4.3.3. Moda reciclada

Nos enfocaremos aquí en las empresas de la moda reciclada. Como la definimos en el capítulo II, las ropas de la moda reciclada son hechos de ropa y otros materiales

que ya han tenido una primera vida (o más). Para cada empresa, haremos una presentación de la compañía y de su entorno, y describiremos sus prácticas.

4.3.3.1. Mud Jeans

Empezamos con Mud Jeans, una empresa de los Países Bajos, que conoce un desarrollo importante y rápido. Hicimos una entrevista Skype con su CEO, Bert Van Son, el 19 de marzo del 2018. Toda la información siguiente proviene de dicha entrevista, cuya transcripción se encuentra en el anexo 4.10.

4.3.3.1.1. Presentación de la empresa

Mud Jeans es una empresa de los Países Bajos, creada en el 2013 por Bert Van Son. La marca fabrica y vende productos varios para hombres y mujeres adultos, hechos en algodón, los jeans siendo su actividad principal. Las ropas se venden en más de 300 tiendas diferentes, en 27 países. La empresa cuenta ahora con 15 empleados (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

La marca es incluida en las marcas recicladas porque los jeans son hechos con algodón reciclado, al menos por parte. Además, la marca recicla sus jeans después de uso. Así, los clientes pueden devolver sus jeans en cualquiera tienda donde se venden productos Mud jeans, y obtener una reducción de 10€ en su próxima compra (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

Cuando la marca fue creada, el CEO tenía una idea nueva: alquilar jeans. Hasta ahora, Mud Jeans es la única empresa que propone este servicio. El alquiler de jeans se hace a través del sitio web de la marca, y representa ahora 25% del volumen de negocios de la empresa. Se alquila un jean por 7,50€ por mes, y después de un año, el cliente puede decidir intercambiarlo por un nuevo, siguiendo con sus pagos de 7,50€ por mes, o puede decidir guardarlo gratuitamente. Cuando el cliente no usa el jean nada más, o que el jean ha llegado al final de su ciclo de uso, se puede enviar a la empresa para obtener una reducción de 10€ sobre su próxima compra. Si el jean se puede vestir, es vendido en la colección *vintage* de la marca, y el jean tiene el nombre del previo dueño.

Si al contrario el jean no se puede vestir más, será reciclado para hacer un nuevo jean (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

La misión de la empresa es la siguiente: ser un ejemplo en la industria de la moda, y mostrar que es posible, con un equipo pequeño, tener un jean de gran calidad con un precio razonable, hecho con buenos materiales y con nadie herido, y esperar que la industria de la moda se vuelve más responsable y sigue su ejemplo (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

La visión de la empresa es crear un jean que se vea hermoso, que se adapte bien, que dure mucho tiempo, que después del periodo de uso pueda devolverse a la empresa y que todos en la cadena de valor estén felices, razonablemente bien pagados, y no con ningún material tóxico en los jeans (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

Por el momento la actividad de la marca se divide entre las tiendas, las ventas en el sitio internet y el alquiler, en el sitio internet también. El volumen de venta se distribuye así: 50% por las ventas en las tiendas, 25% por las ventas en línea, y 25% por el alquiler (en línea) (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

4.3.3.1.2. Prácticas y testigo

Presentaremos ahora los retos y las prácticas de Mud Jeans.

La empresa quería precisar que el reto mayor es que no tienen soporte por parte del gobierno holandés, y que eso es un gran reto, por ejemplo en el tema de los impuestos. Están esperando que las leyes evolucionan para facilitar el desarrollo de este tipo de iniciativas (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

Mud Jeans fue creado hace 6 años, y en este momento las empresas no estaban dirigiéndose tanto hacia la ética de sus productos y era difícil crecer como empresa, ya que el mercado no parecía listo. Ahora le parece diferente al CEO de la empresa. Él conoce varias marcas del modelo tradicional perdiendo volumen de venta ya que los

consumidores no aceptan nada más el proceso de fabricación y la no-transparencia de las empresas tradicionales (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

4.3.3.1.2.1. Proveedores

La creación de jeans es bastante larga en el tiempo, hay una cantidad importante de pasos diferentes, con numerosos proveedores, lo que hace más difícil controlar toda la cadena de valor. Sin embargo, los dos creadores de la marca pudieron encontrar muchos proveedores diferentes gracias a sus respectivos contactos en la industria. Encontraron proveedores con la misma filosofía, la misma visión de la industria de la moda y con la misma idea de la manera correcta de hacer jeans: hermosos, pero sin herir ni al planeta ni a los trabajadores (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

4.3.3.1.2.2. Empleados

Los dos creadores de Mud Jeans tuvieron experiencia en la industria de la moda. El CEO tuvo a este momento más de 35 años, entonces tuvo muchos contactos en la industria. Además, uno de los empleados trabajó anteriormente en una empresa grande de denim en Holanda. Tener empleados con experiencia en la industria no solo ayuda porque sepan lo que hacen sino también porque permite a la empresa beneficiar de sus contactos. Por ejemplo, eso permitió a la empresa contactar a diferentes proveedores para encontrar el mejor para su producto (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

El manejo de la empresa no tiene muchos estándares por el momento, ya que la empresa solo cuenta con 15 empleados. Sin embargo, entienden la importancia de los estándares en cualquiera empresa, y implementarán estándares de manejo con el transcurso del tiempo. El tipo de manejo de la empresa se basa en la confianza, y el diálogo entre las diferentes partes (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

Para el CEO de la empresa, una de las mejores partes de las marcas éticas es que esta industria atrae a muchas personas jóvenes y con mucha energía y talento. La ética

de la marca se transforme en una ventaja comparativa por el reclutamiento de talentos (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

4.3.3.1.2.3. Certificaciones

Mud Jeans es una B-Corporation, y todos los proveedores de algodón de Mud Jeans son certificados Global Organic Textile Standards (GOTS). Sin embargo, todos los actores de la cadena de valor no tienen certificaciones. La mayor razón es que dichas certificaciones cuestan mucho, y que las pequeñas empresas no se lo pueden pagar. No todos los proveedores que no tienen certificaciones son malos, pero las auditorías son necesarias para asegurarse del respeto de los valores y compromisos de la empresa. Están haciendo auditorías ellos-mismos ahora, pero no limitan sus proveedores a los que tienen certificaciones (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

Sin embargo, como los jeans son producidos por parte con algodón reciclado, es muy difícil, sino imposible, conocer con certidumbre el origen de las materias primas. El CEO subraya el hecho de que saber todo en esta industria es casi imposible, y que a pesar de ser muy cuidadosa, es imposible estar totalmente seguro de que todo es perfecto (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

4.3.3.1.2.4. Producto

Todas las partes de los jeans son hechas con materiales reciclables, con la excepción de las partes metálicas. Están buscando una manera de reducir al máximo las partes no-reciclables (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

Para el CEO de Mud Jeans, la filosofía de la economía circular se encuentra ambos en el diseño del producto y la empresa misma. Desde el diseño, es necesario pensar al producto del inicio hasta el fin del periodo de uso. De hecho, el CEO utiliza la expresión “periodo de uso” y no “ciclo de vida” porque no existe tal cosa en los productos actuales. No utilizamos los productos hasta que se destruyen pero hasta el momento en el que queremos cambiar de producto. Además, las materias primas se pueden reciclar, entonces no es el fin de la vida de los materiales (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

Un ejemplo de la circularidad del diseño es la decisión de no utilizar cuero en sus jeans. En efecto, reciclar un producto es mucho más fácil cuando es hecho solo de un único material. Entonces para Mud Jeans, tuvieron que pensar en el momento en el que el producto regresaría en la empresa, para ser vendido de nuevo, o reciclado (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

Ahora los jeans son hechos con algodón, y con 2% de poliéster. No es la composición óptima, ya que sería mejor solo tener algodón. Los jeans son reciclables, pero la calidad del tejido será disminuida, comparado con algodón puro. La empresa es consciente del problema, y está tratando de eliminar el poliéster de sus jeans (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

4.3.3.1.2.5. Concepto único

Mud jeans era y sigue siendo la única empresa proponiendo el alquiler de jeans. Los dueños tuvieron esta idea en el 2012. Quisieron producir y distribuir jeans hechos en el respeto de los trabajadores y del medio ambiente, entonces el precio del jean era bastante alto (98€ por jean). Entonces, en el objetivo de hacer olvidar el precio importante a los consumidores, decidieron alquilar los jeans por 7,5€ por mes, durante un año. Eso les permitía ser dueños del algodón, y entonces reciclarlo después del uso del consumidor (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

Es un concepto totalmente diferente, entonces el público tuvo que entenderlo. Tuvieron entonces que explicar lo que estaban haciendo, sus razones, cuál era la idea detrás de eso y porque es importante. El CEO piensa que ahora las cosas cambiaron, la economía circular es más conocida y es más fácil para los consumidores aceptar conceptos nuevos (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

Por fin, alquilar jeans crea lealtad del consumidor, ya que ahora 80% de los clientes van a alquilar otro jean el año siguiente (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

4.3.3.1.2.6. Código de conducta

Mud Jeans es una B-Corp, lo que significa que respetan estándares establecidos. Además, imponen un código de conducta a sus proveedores y a la totalidad de la cadena de valor (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

Estos estándares son verificados con las auditorías de las fábricas (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

4.3.3.1.2.7. Finanzas

Las finanzas siempre han sido la parte la más difícil para la empresa. Al principio, los bancos eran reacios a invertir en la empresa, así que no conocieron este tipo de plan de negocios, que era completamente diferente de lo existente a este momento. Le parece que empezar ahora sería más fácil ya que el concepto de economía circular existe desde varios años, y es aceptada por el público y los bancos. Entonces al principio no encontraron bancos para financiar sus actividades, pero tuvieron la suerte de tener bastante dinero personal para empezar sus actividades (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

Ahora, la empresa es lo que se llama una “scale-up”, es decir una start-up evolucionada, porque tiene un número de empleados y un volumen de venta importante. Sin embargo, el financiamiento sigue siendo un problema. Necesitan financiar el desarrollo rápido de la empresa. Varios inversionistas quisieran invertir en la empresa, pero no es tan fácil ya que la empresa no quiere perder el control de sus operaciones y de sus decisiones. No quieren inversionistas que solamente se enfocan en el retorno financiero (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

Además, financiar el alquiler de jeans es difícil ya que el *cash flow* es negativo durante un largo periodo de tiempo. Será finalmente positivo, pero toma tiempo (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

4.3.3.1.2.8. Puntos de venta

La elección de las tiendas en las que se venderán los jeans es un reto también. Las tiendas las más exitosas no son necesariamente en las ciudades las más grandes. El

punto común de las tiendas exitosas es que los vendedores tienen tiempo para explicar el concepto a los clientes potenciales. Las personas escuchan la historia entera y entonces compran. No contar la historia del jean es como perder el valor agregada del modelo de negocios. La marca se enfoca en tiendas de tamaño mediano, ya que en las grandes tiendas, con rotación de empleados importante, los vendedores no conocen la marca, y entonces los productos no se venden (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

En consecuencia, la marca está buscando tiendas que entienden las motivaciones y razones de existencia de la marca para dos razones principales: tomar el tiempo de explicar el concepto y aceptar márgenes menos importantes. En efecto, la marca no puede ofrecer la misma margen a las tiendas, ya que el costo de producción del producto es mayor (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

Para compensar las márgenes menores, Mud Jeans ofrece un sistema de reaprovisionamiento innovador: el “*Never Out Of Stock System*”. Dicho sistema permite a las tiendas clientes ordenar un reaprovisionamiento en línea, al mismo precio que en la pedida inicial, y con una entrega el día siguiente (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

4.3.3.1.2.9. Comunicación

Según Bert Van Son, la práctica la más importante es la transparencia. La idea de la marca es un jean con una historia. Los consumidores deben conocerla, especialmente porque las nuevas generaciones son listas para pagar un poco más para consumir más sosteniblemente. Todo lo que sabe la marca se encuentra en su sitio internet. Además, la gran mayoría de las personas que visitan el sitio internet se dirigen a la página “historia”, para saber donde se producen los jeans, las condiciones de trabajo, y las consecuencias sobre el medio ambiente. Por fin, Mud Jeans es una B-corp, entonces tienen que responder a todas las preguntas de los consumidores. Son conscientes de que podrían mejorar partes de sus operaciones, y son transparente a propósito de este tema también. Ser una empresa transparente da acceso a un nuevo grupo de consumidores (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

Las relaciones con la prensa son cruciales también. Cuando la empresa fue creada en el 2012, tuvieron suerte porque algunos periódicos muy conocidos tales como el Wall Street Journal (EE. UU.) y el Guardian (RU), publicaron sobre la posibilidad de alquilar jeans. El éxito fue tan importante que no pudieron responder a tal demanda. Sin embargo, algunos años después, mientras tuvieron problemas con los medios de pago, y era malinterpretado como si fueran a cerrar la compañía. Años fueron necesarios para lidiar con esta mala información. Entonces el CEO preconiza una gran precaución con los medios de información (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

Para mejorar el conocimiento de la marca, la empresa se enfoca ahora en las redes sociales, pero también en la relación que tiene con universidades, por ejemplo. Siguen siendo una pequeña empresa, entonces tienen que ser creativos para comunicar. Su próxima campaña de comunicación será una serie de retratos de sus trabajadores en una fábrica en Túnez, para explicar cómo se hace un par de jeans. Tienen una buena plataforma B to B, pero deben hacer inversiones importantes en el sitio internet para mejorar el viaje en línea del consumidor. La idea es de transformar los clientes en embajadores, y que sus contactos puedan entrar al sitio internet de la marca directamente desde su foto en Instagram o en Facebook. Para el CEO, es la comunicación del futuro, y empresas tales Amazon y Microsoft se interesan a este tema. En resumen, mostrar todo es su manera de comunicar (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

4.3.3.1.2.10. Tecnología

La tecnología representó un desafío al principio, especialmente en la parte de alquilar los jeans, debido a la cobertura mediática importante. La demanda para alquilar jeans era demasiado importante comparado a las capacidades tecnológicas de la marca (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

Entonces después de 2 años de actividades, tuvieron que cerrar la compañía durante dos meses para hacer un seguimiento con los pagos. Las plataformas de pago no eran desarrolladas suficientemente para sostener la demanda y los pagos recurrentes de la empresa. Ahora funciona bien con Paypal pero es muy muy costoso. Cada vez que un cliente cambia de tarjeta de crédito, o de cuenta bancaria, la empresa tiene problemas

para mantenerse al día con el cambio (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

Tienen como proyecto alquilar jeans para mujeres embarazada, durante 6 meses. Entonces el sistema de alquiler sería diferente, desde los precios hasta las operaciones, ya que el jean sería devuelto en un tiempo menor, pero son ahora limitados por el sistema informático de la empresa. Sin embargo, están trabajando en un nuevo sistema que les permitirá mejorar el funcionamiento (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

4.3.3.1.2.11. Partnerships

Mud Jeans produce sus jeans en Indonesia, en una fábrica teniendo una capacidad de 200,000 jeans por mes. Mud Jeans no tiene utilidad para tantos jeans, entonces comparte las fabrica con dos otras marcas éticas: Stella McCartney y Nudie Jeans, que son dos de los mejores actores en el mundo. Eso permite asegurarse que los compromisos de las marcas son repetidos, ya que las tres empresas tienen los mismos. Además, garantiza que los trabajadores tienen un buen sueldo todos los meses (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

4.3.3.1.2.12. Futuro

La producción de jeans implica el consumo de una gran cantidad de algodón. El algodón, orgánico o no, consume una gran cantidad de agua. Entonces, la empresa se interesa a los nuevos materiales, que podrían permitir un menor impacto sobre el medio ambiente. Sin embargo, estos cambios son lentos. Mud Jeans está trabajando con universidades para tener ideas nuevas y desarrollar sus productos de la mejor manera posible (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

Para asegurar la circularidad del negocio, el más importante ahora es de informar el cliente para que devuelva sus jeans después del periodo de uso. Para eso, decidieron pedir a los clientes que inscriban en una lista de correo, para recibir información a propósito de la marca. Por el momento, estiman que 70% de sus jeans son devueltos después del periodo de uso, pero no tienen un sistema dedicado a monitorear eso (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

4.3.4. Moda sostenible

Nos enfocaremos aquí en las empresas de la moda sostenible. Como la definimos en el capítulo II, las ropas de la moda reciclada son hechos de ropa y otros materiales que ya han tenido una primera vida (o más). Para cada empresa, haremos una presentación de la compañía y de su entorno, y describiremos sus prácticas.

4.3.4.1 Nudie Jeans

Seguimos con Nudie Jeans, una marca suecia de denim. Para las partes siguientes, nos basamos en el sitio internet de la empresa, sus respuestas a nuestro cuestionario y entrevista en web magazín, *Bonne gueule* y *Boy's Co*. En el anexo 4.10 se encuentran dichas respuestas.

4.3.4.1.1. Presentación de la empresa

Nudie Jeans fue fundada en 2001 por la diseñadora Maria Erixon, Joakim Levin y Palle Stenberg. La marca rápidamente se convirtió en un gran éxito internacional debido a sus cortes altamente modificados, adaptados a las tendencias de la época. Demostrando fuertes preocupaciones ambientales y una preocupación por el desarrollo eco-responsable, Nudie Jeans se esfuerza por utilizar materiales orgánicos, incluido el lienzo de algodón de los campos naturales (*Bonne gueule*, s.f).

Los productos de la empresa son vendidos en más de 50 países y pueden ser entregados en el mundo entero a través de su sitio internet. Son una empresa privada con utilidades de 50.000.000 de euros anuales. Su sede en Gotemburgo tiene 65 empleados. En todo el mundo, tienen 210 empleados con oficinas en Nueva York, Sídney, Londres, Ámsterdam, Kaiserslautern, Oslo y Estocolmo (Nudie Jeans, s.f).

4.3.4.1.2. Prácticas y testigo

El enfoque principal de Nudie Jeans son los *dry denim*. La mayoría de los denims o jeans son de colores oscuros al inicio y si compras un jean de color claro, significa

que ha tenido mucho proceso y utilización de productos químicos. El objetivo de Nudie Jeans es de vender denim que cambiarán con el tiempo. Sus compromisos iniciales fueron y todavía son: productos hecho con 100% algodón orgánico, tener una responsabilidad social y una producción transparente (Nudie Jeans, s.f).

4.3.4.1.2.1. Finanzas

No han utilizado ninguna financiación externa para expandir la empresa, y sus tres propietarios han hecho su inversión en la empresa, así pueden mantenerse independientes (Nudie Jeans, 2018).

Según Nudie Jeans la situación financiera de la empresa es importante para invertir en el área de sostenibilidad y no sólo mantenerse en la situación actual. Son creativos que quieren explorar nuevas posibilidades y nuevos proyectos. La situación financiera de sus proveedores también es importante, a saber, si tienen la energía y la voluntad de trabajar junto con la empresa en desarrollos sostenibles que no siempre rinden frutos directamente. Intentan resolver todos esos desafíos manteniendo una relación estrecha con sus proveedores trabajando paso a paso para mejorarse (Nudie Jeans, 2018).

4.3.4.1.2.2. Proveedores y control de los procesos

En relación con sus procesos, hemos preguntado cómo pueden identificar fallas y ellos nos contestaron que son miembro de *Fair Wear Foundation* (FWF), que es una organización sin fines de lucro que realiza auditorías y brinda capacitación a sus proveedores. También les informan anualmente sobre el trabajo de sostenibilidad que hacen dentro de toda la compañía. Cuando se identifican infracciones, se establece un plan junto con el proveedor para resolver los problemas. Tienen una plataforma digital en la que informan y registran su trabajo de sostenibilidad (<https://worldfavor.com>).

Las herramientas que utiliza para asegurarse del respeto de sus procesos son su membresía en FWF, diferentes redes, largas relaciones con sus proveedores, proveedores visitantes, tener personal en cada país productor controlando sus producciones y tener certificados (Nudie Jeans, 2018).

4.3.4.1.2.3. Servicios

Nudie Jeans es parte de la moda reciclada y sostenible porque quieren crear patrones de consumo sostenible y por eso ofrecen servicio de reparación gratuito, venden productos de segunda mano y hay el reciclaje de productos gastados (Nudie Jeans, s.f).

Esta iniciativa es parte de su compromiso de ser una marca de denim sostenible. Las reparaciones gratuitas se llevan a cabo en uno de sus talleres de reparación o en la forma de un kit de reparación. Su compromiso con la sostenibilidad va más allá, incluido el reacondicionamiento de productos usados y desgastados (Boy's Co, 2015).

Estos servicios se vuelven a ser ventajas competitivas así que ayudan promover el lado ético de la marca y crear un vínculo fuerte con el consumidor.

4.3.4.1.2.4. Certificaciones y Transparencia

Nudie Jeans cuenta con varias certificaciones. Con el algodón certificado *Fairtrade*, los agricultores reciben un precio mínimo cuando venden su cosecha, que tiene como objetivo cubrir los costos de la producción sostenible. Cuando venden el algodón a *Fairtrade*, los agricultores reciben una prima *Fairtrade*, para invertir en sus comunidades, construir escuelas, carreteras y centros de atención médica (Nudie Jeans, s.f).

Son miembros de la *Fair Wear Foundation*. Es un elemento clave que garantiza que todos en la cadena de producción trabajen en condiciones justas (Nudie Jeans, s.f).

Nudie Jeans intenta ser lo más transparente y abierto posible. Hacen esto publicando los detalles de su producción en su sitio internet, en lo que llaman la “guía de producción”. Cada uno puede encontrar los países de producción de sus productos, temporada por temporada. Publican también informes sobre cómo ellos trabajan para garantizar buenas condiciones de trabajo en su cadena de suministro, a través de auditorías, visitas de fábricas, entre otros. Sus informes sociales son disponibles en línea también (Nudie Jeans, 2018).

Trabajan continuamente sobre su impacto tanto social como ambiental, y para asegurarse de que lo hagan, cuentan con un departamento de RSE, responsable de este trabajo. También, cooperan con FWF para realizar auditorías de forma periódica. Siguen trabajando con salarios dignos y cooperan con otras empresas (Nudie Jeans, 2018).

4.3.4.1.2.5. Futuro

Al largo plazo, Nudie Jeans enfrentan muchos desafíos nuevos. El principal desafío que enfrentan es mantener un flujo constante de pedidos que se requiere cuando se desea trabajar a largo plazo con proveedores que se desarrollan juntos (Nudie Jeans, 2018).

4.3.4.2. Chic Made Consciously

Seguimos con Chic Made Consciously, una marca canadiense de ropa. Para las partes siguientes, nos basamos en el sitio internet de la empresa, y en sus respuestas a nuestro cuestionario. En el anexo 4.11 se encuentran dichas respuestas.

4.3.4.2.1. Presentación de la empresa

Chic Made Consciously fue creada al inicio de 2015 por Cassandra Ciarallo. La marca produce pulseras, collares, aretes, bolsos, billeteras, decoración, y cinturones, entre otros, a partir de llantas abandonadas en Bali (Chic Made Consciously, s.f.).

El objetivo de la empresa es de tener productos sostenibles, con una gran consideración por el medio ambiente y la certidumbre de que todo el mundo sea tratado justamente. De hecho, la marca fue creada después del viaje de Cassandra Ciarallo en Bali, durante cual se dió cuenta de las circunstancias en la isla indonesia y en el mundo. A la vez de hacer productos por el consumo de masa, con fecha de obsolescencia programada, la empresa quiere repartir el mensaje de una moda más lenta, al ofrecer accesorios reciclados y diseñados para durar (Chic Made Consciously, s.f.).

Trabajan en colaboración con artesanos locales en Bali, quienes son los fabricantes de cada producto vendido por la marca. Trabajan siguiendo los estándares del Fair Trade, lo que implica que el trabajo de niños es prohibido, que los artesanos tienen

condiciones de trabajo correctas y que la empresa les paga sueldos fijados en acuerdo con los trabajadores (Chic Made Consciously, s.f.).

4.3.4.2.2. Prácticas y testigo

Presentaremos ahora las prácticas de la marca, basándonos en la información del cuestionario y en información disponible en la prensa.

4.3.4.2.2.1. El secreto

Chic Made Consciously considera que el secreto para constatar el reto que es sostener sus compromisos éticos a largo es de ser comprometido a la transparencia sobre la cadena de suministro, y los esfuerzos de sostenibilidad de la empresa (2018)

4.3.4.2.2.2. Producto

Para la marca, vender productos sostenibles es un reto principalmente en términos de precio y costos. Es imposible ofrecer un precio tan bajo tal como las empresas de *fast fashion*. De hecho, dar un sueldo más alto a toda la cadena de suministro tiene consecuencias importantes sobre el costo total del producto (Chic Made Consciously, 2018).

Sin embargo, piensan que las marcas éticas benefician de una historia acerca del producto mucho más interesante, lo que se puede convertir en una ventaja competitiva y es una manera de conectarse con las personas. Según ellos, asegurarse de que los consumidores entienden la historia del producto es la clave para que acepten pagar un precio más alto (Chic Made Consciously, 2018).

4.3.4.2.2.3. Finanzas

Para asegurar su independencia al tener inversionistas externos, consideran necesario verificar que ellos entienden la misma filosofía, y que entienden y comparten los valores de la empresa. Los inversionistas deben ser de acuerdo con los valores centrales de la marca (Chic Made Consciously, 2018).

4.3.4.2.2.4. Proveedores

La empresa fue creada con el objetivo de tener fuertes compromisos sociales y ambientales. Los productos son hechos en Bali, con materiales reciclados. Para seleccionar sus socios, la marca se enfoca en los valores los proveedores potenciales, su alineamiento con la visión y la misión de la marca, sus valores de confianza, transparencia y creador de moda (Chic Made Consciously, 2018).

4.3.4.2.2.5. Empleados / Equipo

La dueña de la empresa tuvo algunas clases con el gobierno canadiense al crear el plan de negocio, a través de “*Entreprise Toronto*”. El profesor de dicha clase le enseñó su experiencia y la ayudó para solicitar una beca (Chic Made Consciously, 2018).

4.3.4.2.2.6. Control de los procesos

Según la empresa, tener objetivos medibles y crear cronogramas precisos le asegura cumplir sus metas (Chic Made Consciously, 2018).

Trabajan con artesanos del otro lado del mundo. Sin embargo, tratan de quedar en contacto constante con todos sus proveedores. En general, son en contacto dos veces por semana con los artesanos de Bali, y a veces más (Chic Made Consciously, 2018).

La distancia puede hacer más difícil actualizar el contenido de su historia y garantizar que haya auditorías en las fábricas. Realizar controles anuales y compartir su historia de forma transparente con su audiencia es una forma de garantizar la transparencia, y el compromiso de los proveedores hacia la empresa (Chic Made Consciously, 2018).

Por el momento, cuentan con un pequeño equipo, lo que hace más fácil el control de procesos, y la detección de potenciales brechas. Piensan que tendrán empleados dedicados a este tema en el futuro, para hacer auditorías in situ, entre otros (Chic Made Consciously, 2018).

Para medir su impacto sobre el medio ambiente, utilizan Green Story Inc, una compañía que creó un calculador de impacto. En el sitio internet, se puede ver el

impacto ambiental de consumir los productos de la marca (Chic Made Consciously, 2018). Porque son productos hechos con materiales reciclados, el impacto ambiental es positivo. Por ejemplo, comprar una billetera de la marca implica 0.3 llanta desviada del vertedero, y es el equivalente de 2.4 autos fuera de la carretera por un día, 7.7 horas de energía de la bombilla guardadas, y el ahorro de 7.6 días de agua potable (Chic Made Consciously, s.f.).

4.3.4.2.2.7. Futuro

La empresa sigue mejorando sus procesos. Consideran que los valores éticos deberían ser la base de cada decisión en su empresa, ya que fue creada con dichos valores (Chic Made Consciously, 2018).

Para ellos, la clave para que la ética de la empresa no se vuelva en solo un argumento marketing es que todos los miembros del equipo sean conectados con el “por qué”, y recordados todos los días. Los miembros del equipo deberían ser todos apasionados con los temas sociales, ambientales y sostenibles. Según la marca, a medida que ocurre el crecimiento, es posible que algunas empresas se desconecten del verdadero propósito de la empresa y tal vez eso pueda afectar los verdaderos estándares éticos. Creer que mantenerse en consonancia con las ideas mencionadas anteriormente es una forma de mantener los valores centrales y la ética empresarial siempre como el factor determinante (Chic Made Consciously, 2018).

4.3.4.3. Citizen Wolf

Seguimos con Citizen Wolf, una marca australiana de ropa. Para las partes siguientes, nos basamos en el sitio internet de la empresa, y en sus respuestas a nuestro cuestionario. En el anexo 4.12 se encuentran dichas respuestas.

4.3.4.3.1. Presentación de la empresa

Citizen Wolf es una empresa australiana de moda sostenible, y se enfoca en la parte *slow fashion*. De hecho, su filosofía es la siguiente: el 99.9% de las marcas de moda están por defecto en la producción masiva, lo que significa que 7.6 mil millones de personas de diferentes formas se ven obligadas a utilizar tamaños estándares. Pero estos

llamados 'estándares' en realidad se adaptan a menos de 1 de cada 5 personas de manera adecuada (19% para ser exactos). Para ellos, la sastrería es la respuesta, y fue bastante normal incluso tan recientemente como la generación de nuestros abuelos. Lamentablemente, el proceso tradicional es lento, costoso y torpe, por lo que la sastrería se limita a trajes elegantes y vestidos de novia. Es el modelo de negocio que elijo Citizen Wolf, haciendo ropa a medida. Por el momento, se enfocan en camisetas, pero quieren volverse a producir todos tipos de ropas (Citizen Wolf, s.f.).

La propuesta de valor de la marca es de hacer ropas a medida. Eso entra en la filosofía de la *slow motion* así que una ropa que se adapta bien a una persona es una ropa que le gusta a dicha persona. Entonces va a cuidarla más. Además, los clientes pueden elegir el material utilizado, el color y entonces la forma. Así, la camiseta será la camiseta perfecta para la persona, que la guardará mucho más tiempo, incluso reparándola si es necesario (Citizen Wolf, s.f.).

Además de eso, rescatan tela que estaba a punto de ser tirada y la convierten en camisetas de edición limitada. De hecho, debido a los defectos inevitables en la producción en masa, es común que las fábricas produzcan en exceso y suministren más de lo ordenado por cualquier marca. A veces, sólo unos pocos metros no se utilizan, pero ocasionalmente se olvidan cientos o incluso miles de metros en la parte trasera de un almacén. Lamentablemente, la mayoría termina siendo arrojado al vertedero y lo más loco es que no tiene nada de malo. La filosofía de la marca es “cero explotaciones y cero desperdicios” (Citizen Wolf, s.f.).

4.3.4.3.2. Prácticas y testigo

Presentaremos ahora las prácticas de la marca, basándonos en la información del cuestionario y en información disponible en la prensa (Citizen Wolf, 2018).

4.3.4.3.2.1. El secreto

Según la marca, el secreto para sostener sus valores a largo plazo es de tener un propósito para existir claro y resolver los problemas necesarios, en lugar de agregarlos (Citizen Wolf, 2018).

4.3.4.3.2.2. Finanzas

Por el momento, no tienen problemas con su independencia financiera, ya que son autofinanciados (Citizen Wolf, 2018).

4.3.4.3.2.3. Relaciones con los clientes

Según ellos, uno de los retos los más importantes de la moda ética es que los costos son más importantes. El precio que deben pagar los clientes es en consecuencia más altos, entonces la empresa elige educarlos, para que los clientes entiendan la diferencia de precio entre las diferentes marcas. Para eso, trabajan organizaciones afines para apoyar a una comunidad vibrante dedicada a la moda ética (Citizen Wolf, 2018).

Además, transparencia es uno de los factores los más importantes para la marca. En este espíritu, su instalación de producción también es su tienda, por lo que todos los clientes pueden ver cómo se hace su ropa, por quién y en qué condiciones en cualquier momento (Citizen Wolf, 2018).

4.3.4.3.2.4. Proveedores

Según la marca, otro gran reto es de construir una cadena de valor ética. La selección de los proveedores se vuelve entonces una etapa crítica. Para seleccionarles, trabajan con grupos terceros (como *Ethical Clothing Australia*) que auditan y evalúan a las empresas por sus prácticas éticas (Citizen Wolf, 2018).

Además, han recorrido Australia para seleccionar los mejores jerseys de fibra natural, tejidos éticamente en Melbourne. Apuntan a tener la cadena de suministro más corta y les apasiona usar telas australianas, ya que mantiene puestos de trabajo y habilidades locales y es la forma más fácil de garantizar que su cadena de suministro sea ética (Citizen Wolf, s.f.).

Recurren también a certificaciones exteriores tales *Australian Certified Organic* o *Global Organic Textile Standard (GOTS)* para asegurarse de la ética de los proveedores (Citizen Wolf, s.f.).

4.3.4.3.2.5. Empleados / Equipo

Citizen Wolf clasificó la cultura de empresa y el reclutamiento respectivamente como el primero y segundo criterios los más importante para conservar sus compromisos a largo plazo (2018).

Evalúan los candidatos no solo según sus competencias y experiencias, sino también en su ajuste ético y cultural (Citizen Wolf, 2018).

Los fundadores no tuvieron experiencia en la moda y cuando comenzaron, todos en la industria les dijeron que estaban locos. Pasaron nueve meses en investigación y desarrollo y dos años reconstruyendo la plataforma de sastrería para hacerlo simple, escalable, rápido y accesible. Además, tenían que crear desde cero la plataforma tecnológica que impulsa su micro fábrica porque no existía. Entonces la creación de la empresa fue difícil, tomando en cuenta la inexperiencia de los fundadores, pero sucedieron construir una empresa exitosa (Citizen Wolf, s.f.).

4.3.4.3.2.6. Cero desperdicios

La marca tiene un papel ético desde el inicio. Sin embargo, aprendieron y mejoraron sus procesos con el transcurso del tiempo, incluso tienen ahora ámbitos más exigentes tal como el “cero desperdicios” (Citizen Wolf, 2018).

De hecho, se estima que hasta el 20% del consumo de telas en el mundo es desperdicio en el piso de la sala de despiece, y casi siempre termina en el campo. Para lidiar con este hecho, empezaron trabajar con una artista local, Tara Glastonbury, quien toma sus restos y los convierte en collares únicos. Sin embargo, la cantidad de telas desperdicias siendo demasiado importante para ella, tuvieron que buscar una solución adicional. Empezaron entonces un segundo programa de reciclaje con Seljak Brand, quien convierte las telas desperdicias en recortes en mantas recicladas hermosas. Como dice la expresión, la basura de un hombre es el tesoro de otro (Citizen Wolf, 2018).

4.3.4.3.2.7. Control de los procesos

Clasificaron las visitas de fábricas y las auditorías respectivamente como el primero y segundo criterios los más importante para conservar sus compromisos a largo plazo (Citizen Wolf, 2018).

Como dijimos previamente, el ámbito de la empresa es “cero explotaciones y cero desperdicios”. Para medir eso, se someten a acreditaciones y auditorías con organismos de la industria tal como Ethical Clothing Australia. Esos organismos independientes permiten tener una visión objetiva de los procesos, y pistas de mejora (Citizen Wolf, 2018).

4.3.4.3.2.8. Futuro

La empresa todavía es muy joven, entonces muchas cosas podrían ser mejoradas. Sin embargo, son consciente de que el *greenwashing* es un problema y un reto en la industria de la moda. Para ellos, si el argumento ambiental es el corazón de sus acciones, no es el corazón de su marketing ni de su comunicación (Citizen Wolf, 2018).

4.3.4.4. Seek Collective

Seguimos con Seek Collective, una marca estadounidense de ropa. Para las partes siguientes, nos basamos en el sitio internet de la empresa, y en sus respuestas a nuestro cuestionario. En el anexo 4.13 se encuentra el cuestionario completado por Carol Miltimore, la fundadora de la marca.

4.3.4.4.1. Presentación de la empresa

Seek Collective es una línea de elementos esenciales inspirados en el nómada mundial. Cada pieza se centra en el diseño de alta gama y la facilidad de uso, lo que resulta en colecciones atemporales que se pueden usar año tras año. Están dedicados a la sostenibilidad y la responsabilidad social en cada paso de su cadena de suministro. Producen a través de alianzas con tintoreros naturales, impresoras de bloque de mano, tejedoras de telar manual y otros proveedores y proveedores ambientalmente racionales. Seek Collective está diseñado en Brooklyn, Nueva York (EE. UU.) y fabricado éticamente por comunidades de artesanos en India (Seek Collective, s.f.).

Su fundadora, Carol Miltimore, siempre ha sido inspirada por su pasión y respeto por la artesanía artesanal. Sus viajes le han dado la oportunidad de visitar artesanos de todo el mundo, incluidos Marruecos, el Tíbet y la India, donde ha podido aprender la historia antigua de artesanía y textiles. Informada por una década de experiencia como diseñadora, Carol ha trabajado con marcas tales Anne Valerie Hash, Calvin Klein Jeans, Converse, Michael Kors y Armani Exchange (Seek Collective, s.f.).

Carol Miltimore nos confió en el cuestionario haber sido motivada para crear una marca ética porque se sentía desconectada de los procesos de producción tan como consumidora como diseñadora. Históricamente, la industria de la indumentaria ha estado explotando a las personas y al medio ambiente, y se propuso crear una marca que fuera empoderadora para las personas involucradas y respetuosa con el planeta. Ella se esfuerza por apoyar a las comunidades artesanales, por causar poco o ningún daño al medio ambiente, y llevar la transparencia de todos los procesos a los clientes a la vez que crea ropa hermosa (Seek Collective, 2018).

4.3.4.4.2. Prácticas y testigo

Presentaremos ahora las prácticas de la marca, basándonos en la información del cuestionario y en información disponible en el sitio internet de la empresa.

4.3.4.4.2.1. El secreto

Según la dueña de la empresa, no existe ningún secreto universal. Sin embargo, ella piensa que requiere mucho trabajo arduo, un impulso constante para seguir adelante con muchos obstáculos o rechazos, resolución de problemas y creatividad en el pensamiento. Ser ético requiere más decisiones conscientes y más paciencia (Seek Collective, 2018).

Por otro lado, y según el sitio internet de la empresa, muchos aspectos de sus productos son pensados para ser completamente éticos. Por ejemplo, el packaging es hecho de algodón reciclado por un grupo en el Sureste de India. Dicho grupo colecta residuos de algodón, lo procesa y lo transforma en papel. De esta manera, ningún árbol es utilizado y los procesos no implican ninguna emisión tóxica. De manera general, todo

su packaging respeta de manera muy estricta los estándares de sostenibilidad ambiental, y todos los materiales utilizados son reciclados o reciclables (Seek Collective, s.f.).

4.3.4.4.2.2. Finanzas

Cuando Carol Miltimore empezó la empresa, ya había trabajado durante una década así que primero usó sus ahorros y luego tomó un préstamo.

4.3.4.4.2.3. Visibilidad

Todos están luchando para visibilidad. Instagram es una forma maravillosa de poder llegar a clientes y a nuevas audiencias. Pero la visibilidad es difícil en el mundo actual cuando todos estamos inundados por tanto cada día y es algo en lo que ellos, como marca, están trabajando para mejorar, lo que significa afinar sus mensajes y visuales, así como también utilizar el marketing (Seek Collective, 2018).

4.3.4.4.2.4. Proveedores

Según la empresa, uno de los retos principales de las marcas éticas es de respetar el calendario de moda con procesos de producción y de entrega más largos. Además, están constantemente trabajando para hacer que sus socios entiendan su nivel de control de calidad. Resolver esto requiere mucha comunicación y representa un importante proceso de aprendizaje (Seek Collective, 2018).

Al seleccionar sus proveedores, la marca se enfoca en la ética de las fábricas y suministros. La gran mayoría de los proveedores de la marca no solo entienden sino comparten la ética de la marca (Seek Collective, 2018).

Por otro lado, son conscientes del impacto de sus productos en su entorno, especialmente sobre el ambiente. Tratan de reducir su impacto en cada etapa de su cadena de valor. Por ejemplo, la impresión en las bufandas es hecha de mano, con bloques. Esta técnica de impresión emplea a un porcentaje mucho mayor de personas debido a todos los pasos y habilidades necesarios. No se usa electricidad y solo imprimen lo que se necesita, lo que reduce el desperdicio (Seek Collective, s.f.).

4.3.4.4.2.5. Empleados / Equipo

La dueña de la empresa siempre ha tenido ámbitos éticos, y ha tratado vivir según estos principios (Seek Collective, 2018). Además, la empresa beneficia de la experiencia de Carol Miltimore de más de 10 años en la industria de la moda, en empresas tales como Anne Valerie Hash, Calvin Klein Jeans, Converse, Michael Kors y Armani Exchange (Seek Collective, s.f.).

Recientemente, la empresa reclutó un director financiero. Era unos años después de la creación de la empresa, y la dueña nota una gran diferencia ahora, ya que un “experto” se juntó al equipo (Seek Collective, 2018).

4.3.4.4.2.6. Control de los procesos

La dueña está extremadamente involucrada en cada parte del negocio y los procesos. Cuando ocurrieron violaciones de conducta, ella tuvo una conversación para abordarla y si eso no funcionó, tuvo que cortar lazos. Sin embargo, cualquier tipo de violación ha sido muy raro (Seek Collective, 2018).

Visitan a la mayoría de las personas con las que trabajan para examinar sus procesos y configurarlos. Para los pocos que no han podido visitar, han recurrido a una fuente confiable que podía responder por ellos y por su ética. La dueña se registra con todos los productores en persona al menos una vez al año, sino más. El objetivo es supervisar que se respeten los procesos. También tiene a alguien en el terreno en el que confía, constantemente controlando y supervisando las cosas. Además, están en contacto permanente con los proveedores a través de correos, Whatsapp o el teléfono (Seek Collective, 2018).

Para medir su impacto, se asegura que el entorno de las fábricas no esté peligroso, que todos reciban un sueldo justo y que sean contentos con su trabajo (Seek Collective, 2018).

4.3.4.4.2.7. Futuro

Para ellos, siempre hay margen de mejora. Quieren por ejemplo encontrar una alternativa para las bolsas de plástico en las que se envían las prendas y algún día

esperan tener transparencia hasta los agricultores del algodón. También comienza a haber tecnología interesante con el desarrollo de nuevas telas ecológicas. Nada es estático y siempre están buscando formas de mejorar y ser más responsables en su cadena de producción (Seek Collective, 2018).

Además, existe el riesgo que el aspecto ético sea explotado para el marketing y ya existe en la industria de la moda. Piensan que se necesita educación para los consumidores como para las marcas, para que sean totalmente transparentes. No debería ser suficiente que alguien diga que está *hecho conscientemente, ecológico o ético*. Las marcas necesitan explicar y mostrar exactamente cómo lo están haciendo en cada paso de su producción (Seek Collective, 2018).

Sin embargo, la dueña está encantada de que las personas se vuelvan más conscientes e interesadas en la moda ética. Implica procesos y una cadena de suministro complejos pero hay muchas oportunidades para iniciar diálogos interesantes sobre esto y sobre soluciones. Los clientes finalmente conducirán esto y ella espera que puedan hacer que la educación sobre esta industria sea interesante y atractiva (Seek Collective, 2018).

Capítulo V - Presentación cruzada de las prácticas

Analizamos la información presentada en el capítulo precedente, con el objetivo de identificar las mejores prácticas, compartidas por varias las empresas estudiadas. En este capítulo, presentaremos dichas mejores prácticas, y explicaremos cuales empresas les utilizan.

5.1. Plan de negocio

Al establecer el plan de negocio de sus empresas, los dueños de Veja tuvieron la ayuda del fundador d' *Alter Eco*, una empresa social (Veja, 2018).

Además, algunos meses después de la creación de la empresa, Ikuru pidieron la ayuda de una empresa de consultoría para su plan de marketing y de “Ligada Pojecto”. Por otro lado, trabajaron con estudiantes para desarrollar su plan de negocio (Ikuru, 2018).

Por fin, Vyayama tuvo la ayuda de SCORE, una empresa de consultoría estadounidense, para las proyecciones financieras (Vyayama, 2018).

5.2. Enfoque en el cliente

El primer aspecto de la relación de las empresas con los clientes es la información. Citizen Wolf considera que deben hacer un trabajo de educación para los consumidores, para que puedan entender la diferencia de precio entre las marcas (2018).

Para Chic Made Consciously, piensan de se debe decir la historia de la marca y de los productos a los consumidores, para que acepten pagar la diferencia de precio entre sus productos y los demás (2018).

Por otro lado, para Vyayama, el secreto es de tener un producto deseable, es decir un producto que responderá a una demanda y que a pesar de un precio quizás más importante, convence a los consumidores (Vyayama, 2018). Outland Denim opina la misma cosa, el secreto sería un producto de calidad, que los consumidores quieren y esperan (Outland Denim, 2018). Por fin, Toms tiene la misma opinión. Para ellos, tener un enfoque en el cliente, desde el diseño del producto hasta la comunicación es el más importante (Toms, 2018).

Además, el concepto único y la historia del producto puede volverse en una ventaja competitiva. Es entonces primordial decir su historia y el concepto a los clientes potenciales. Por eso, Mud Jeans tiene una política particular con las tiendas con que trabaja. En efecto, si los productos se encuentran con productos de la *fast fashion* o menos éticos, la historia del producto ético no será dicha, ya que impediría la venta de los demás productos. Sin embargo, sin decir la historia del producto, no se puede justificar la diferencia de precio entre los productos, y entonces se impide la venta de los productos éticos. La elección de las tiendas es entonces un paso importante en el desarrollo del negocio, en que dependerán las ventas de los productos (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

Las marcas éticas deben ser claras con los consumidores. Eso pasa por ejemplo por etiquetas especiales para su gama “Instinct”. Eso permite a los consumidores saber lo que están a punto de comprar (Bonobo, s.f.).

Por fin, Bonobo creó incentivos para sus prácticas éticas, con el objetivo de alentar el reciclamiento de ropas, a través de sus tiendas. De hecho, los consumidores reciclando sus ropas, tienen una reducción sobre su próxima compra. Con esta práctica, la marca trata de alentar las prácticas éticas de sus clientes (Bonobo, s.f.).

5.3. Objetivos SMART

Como lo definimos en el capítulo II, los objetivos SMART son objetivos *specific, measurable, achievable, realistic, timescaled*, es decir específicos, medibles, alcanzables, realistas, definidos en el tiempo (Lean Marketing, 2018).

Chic Made Consciously tiene objetivos SMART, con un cronograma definido para cumplir sus metas (Chic Made Consciously, 2018). Para alcanzar sus objetivos, Bonobo tiene también objetivos SMART, especialmente sobre los materiales que utiliza y las fuentes de energía y de luz utilizadas en sus edificios y tiendas (Bonobo, s.f.).

Citizen Wolf utiliza también objetivo SMART, que incluso en su misión (Citizen Wolf, 2018).

5.4. Comunicación interna

Comunicar internamente a propósito de la misión de la empresa, de sus valores y de sus compromisos es una de las medidas que toman estas empresas para sostener sus valores éticos a largo plazo. Según Toms, la clave para sostener su ética con el transcurso del tiempo es de guardar claramente en mente la misión de la empresa (Toms, 2018).

Para A.BCH, lo más importante es de tener en mente el triple resultado final: personas, planeta, utilidades, o “*People, Planet, Profit*” (A.BCH, 2018).

Por fin, para Ikuru, tener creencia y compromisos para la causa, la calidad de los productos, el planeamiento y financiamiento de las oportunidades, el diseño y desarrollar buenas relaciones con los clientes y grupos de interés es el secreto para sostener sus valores a largo plazo (Ikuru, 2018).

5.5. Transparencia

Según Veja, el secreto para sostener sus valores éticos a largo plazo es de ser transparente y ser capaz de hablar de sus límites. Por eso, publican los contratos con los proveedores en su sitio internet. Además, consideran que conocer sus límites es la clave para trabajar en ellas, y solucionarlas (Veja, s.f.). Citizen Wolf tiene la misma filosofía. Las camisetas son hechas directamente en su tienda de Australia, así que los clientes pueden ver el proceso de producción con sus propios ojos. Para ellos, el secreto para sostener sus valores éticos es de tener su propósito claro y resolver los problemas, en lugar de arreglarlos. La transparencia brinda entonces rigor en el proceso, ya que no pueden ignorar los problemas (Citizen Wolf, 2018).

Para Le Slip Français, es indispensable que el cliente sepa que no solo es marketing, a través de su presupuesto, organización y reclutamiento y la equidad buscada en permanencia (Le Slip Français, s.f.). Nudie Jeans dedica en su sitio internet una página sobre sus procesos de producción. A través de ello, todos pueden conocer los países en los cuales fueron creados sus productos, brindando una transparencia máxima (Nudie Jeans, 2018).

Muchas empresas publican información en sus sitios internet. Patagonia tiene una política muy clara en términos de transparencia: comparten toda la información que tienen, incluso otras empresas, ONGs y universidades para enseñar y encontrar nuevas ideas y soluciones (Patagonia, s.f.). Bonobo estima altamente la transparencia también, toda la información a propósito de su producción, proveedores y certificaciones se encuentra en su sitio internet (Bonobo, s.f.). Por otro lado, A.BCH elijo publicar en su sitio internet el detalle del precio de sus productos. Tienen el precio “justo” todo el año, así que no ofrecen promociones o *Black Fridays* etc (A.BCH, s.f.).

Mud Jeans tiene la misma filosofía: todo lo que saben se encuentra en su sitio internet, incluso la lista de proveedores con quienes trabajan (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

Chic Made Consciously publican sobre su cadena de valor y los esfuerzos hechos para mantener la sostenibilidad de la empresa. Consideran la transparencia como el secreto para sostener sus valores éticos con el transcurso del tiempo. Además, utilizan Green Story Inc para medir el impacto ambiental de sus productos (Chic Made Consciously, 2018).

5.6. Recursos humanos

Según Mud Jeans, la red de contactos de los empleados es muy importante, ya que pueden brindar oportunidades a la empresa. De hecho, pudieron encontrar sus proveedores gracias a los contactos de los dos fundadores de la marca (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

Para Chic Made Consciously, todos los empleados deben sentirse conectados con el “por qué” y apasionados por los temas sociales, ambientales y sostenibles (Chic Made Consciously, 2018). Además, Mud Jeans valora la cultura compartida, y la confianza en la empresa (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018). Para Veja, la cultura de la empresa es el factor el más importante para sostener sus valores a largo plazo (Veja, 2018).

Para el reclutamiento, Citizen Wolf evalúan los candidatos no solo en sus capacidades y experiencias sino también en su ajuste ético y cultural (Citizen Wolf, 2018). Sin embargo, Seek Collective precisó que la experiencia y las competencias son también muy importante (Seek Collective, 2018). Para reclutar, Outland Denim busca personas que tienen los mismos valores éticos, y también habilidades interpersonales fuertes (Outland Denim, 2018). Por fin, para Toms, las personas deben entender los retos y ser apelados por la misión ética. La cultura de la empresa es altamente importante para Toms (Toms, 2018).

Por otro lado, Le Slip Français organiza entrevistas con cada uno de los empleados cada 3 meses, para mejor fijar los objetivos personales. Además, estas entrevistas permiten discutir y hacer un *brainstorming* a propósito de lo que ya hacen y lo que

podrían hacer mejor. Les permite también compartir la visión a largo plazo de la empresa. Por fin, tienen una política de integración y de cohesión, para permitir una cultura de empresa compartida entre todos los empleados (Le Slip Français, s.f.).

5.7. Inversionistas

El tema de los inversionistas era compartido por casi todas las empresas. En efecto, tener inversionistas significa perder un poco de control sobre la empresa. Eso era el caso de A.BCH, que precisó que el más difícil al financiarse es de encontrar una solución que permite conservar el control sobre la empresa (A.BCH, 2018).

Para contrastar el problema, el dueño de Outland Denim posee la mayoría de las partes (Outland Denim, 2018). Los dueños de Picture Organic Clothing poseen 51% del capital, para asegurarse de guardar el control sobre la empresa (Picture Organic Clothing, 2018).

Gracias a un plan de negocio preciso y sólido, Flore & Zéphyr no tuvieron problemas encontrar un préstamo. Así, guardan el control sobre la empresa (Flore & Zéphyr, 2018).

Para Mud Jeans, lo importante era de encontrar inversionistas que entienden la filosofía de la empresa, para no impedir las operaciones de la empresa (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018). Chic Made Consciously tuvieron la misma opinión: los inversionistas deben entender las operaciones y la filosofía de la empresa (Chic Made Consciously, 2018).

5.8. Cadena de valor

Para Seek Collective, ser consciente del impacto de la empresa y de sus productos en sus entornos, especialmente en el ambiente, es el más importante. Tratan de reducir su impacto en cada etapa de su cadena de valor (Seek Collective, 2018).

Le Slip Français sabe lo que pasa en su cadena de valor entera (Le Slip Français, s.f.). En este objetivo, Bonobo pide a sus proveedores informarle si deciden subcontratar (Bonobo, s.f.). Para Vyayama, hay que conocer la historia de cada detalle de los productos (Vyayama, 2018).

Además, Bonobo piensa que la cadena de valor se debe pensar desde el principio hasta el fin, y tener coherencia entre las acciones, para todos los stakeholders (Bonobo, s.f.). Para Toms, lo importante es de pensar en toda la cadena de valor y todos los grupos de interés. Es importante pensar en las consecuencias para todos (Toms, s.f.). Seek Collective piensa también su cadena de valor entera: desde los materiales hasta el packaging (Seek Collective, 2018). Por fin, según Mud Jeans, la cadena de valor entera se debe pensar éticamente. Así, el producto se debe diseñar pensando en su reciclamiento (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

Outland Denim da una gran importancia a todos sus proveedores. De hecho, son atentos al seleccionar todos los proveedores, hasta la empresa que crea las etiquetas (Outland Denim, 2018).

5.9. Certificaciones

Las certificaciones pueden ser utilizadas ambos para los proveedores y/o las empresas ellas mismas. Patagonia utiliza las dos opciones. La empresa es una B-corp, lo que impone un gran rigor en sus operaciones y auditorías, entre otros. Además, las certificaciones también imponen rigor en los proveedores, ya que hacen auditorías de tercera parte para asegurarse que merecen dicha certificación. Utilizan por ejemplo *NFS Traceable Down Standards*, *GOTS*, *Organic Content Standard* and *Fair Trade* (Patagonia, s.f.).

Bonobo utiliza las certificaciones principalmente para sus proveedores, para asegurarse de los materiales utilizados y los procesos de las empresas (Bonobo, s.f.). A.BCH utiliza también las certificaciones para seleccionar sus proveedores y los

materiales que utilizan (A.BCH, 2018). Citizen Wolf utiliza las certificaciones para sus materiales y sus proveedores, incluso *Australian Certified Organic* y *GOTS* (Citizen Wolf, 2018). Por fin, Mud Jeans les utiliza para las mismas razones. Precisan que son caras y que imponen más trabajo para conservarlas, y ayudan con las auditorías, ya que implican auditorías de tercera parte (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

Las certificaciones también ayudan las empresas mejorar sus procesos. Por ejemplo, Veja trabaja para llegar a ese nivel de ética y de responsabilidad (Veja, 2018).

5.10. Selección de proveedores

Para Toms, la selección de proveedores es crucial. Eligen proveedores teniendo la misma filosofía ética (Toms, 2018). Aunque esta opción necesita más tiempo, Outland Denim selecciona proveedores que tienen una filosofía ética (Outland Denim, 2018). Chic Made Consciously busca proveedores que entienden su misión y filosofía (Chic Made Consciously, 2018). Seek Collective selecciona proveedores que no sólo entienden, pero comparten los valores de la empresa (Seek Collective, 2018).

Antes de seleccionar sus proveedores, Veja visita las fábricas, trata de conocer a la cantidad máxima de personas, con el objetivo de construir una relación de confianza (Veja, s.f.). Toms practica auditorías intensas ellos mismos y por una tercera parte (Toms, 2018). Citizen Wolf recurre a terceras partes tales como Ethical Clothing Australia para auditar las fábricas, además de visitas en persona (Citizen Wolf, 2018).

Vyayama limita la cantidad de proveedores, y está en contacto permanente con ellos. Les selecciona según su filosofía ética (Vyayama, 2018).

5.11. Relación con los proveedores

Las empresas tienen relaciones de confianza con sus proveedores. Son relaciones ganar-ganar.

Chic Made Consciously está en contacto constante con sus proveedores gracias a tecnologías tales como Whatsapp, entre otros (Chic Made Consciously, 2018).

Para que los agricultores tengan más seguridad en su trabajo y una situación más estable, Veja propone capacitación. Eso les asegura también del respeto de los procesos (Veja, 2018). Ikuru propone también a sus proveedores y empleados capacitación no sólo sobre temas relevantes para la empresa sino también sobre otros tal informática, derecho de las mujeres y finanzas, entre otros (Ikuru, 2018). Por fin, Patagonia propone capacitación para sus empleados, otras empresas, gobiernos y el público en general (Patagonia, s.f.).

Mud Jeans hizo una asociación con Stella McCartney y Nudie Jeans para proporcionar trabajo a sus proveedores durante todo el año. Además, estas empresas tienen los mismos estándares éticos, lo que les permite asegurarse de la ética de dicho proveedor (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

5.12. Código de conducta

Mud Jeans tiene un código de conducta, firmado por todos sus proveedores (Mud Jeans, 2018). Vyayama tiene también un código de conducta con estándares altos (Vyama, 2018). Outland Denim comparte esta política, con un código de conducta firmado por todos los proveedores (Outland Denim, 2018). Por fin, Toms utiliza un código de conducta (Toms, s.f.).

Bonobo creó su código de conducta en acuerdo con los estándares de la *Business Social Compliance Initiative*, que es firmado por todos los proveedores (Bonobo, s.f.).

Por fin, Patagonia impone también un código de conducta a todos sus proveedores y publica dicho código en su sitio internet, para garantizar una transparencia máxima (Patagonia, s.f.).

5.13. Control de procesos

Para Seek Collective, no hay que dudar en dejar un proveedor que no respeta los estándares éticos. Las auditorías son entonces muy importantes y son hechas por la compañía sí-misma y terceras partes. Además, una persona de confianza está en el lugar donde se encuentran las fábricas. Por fin, son en contacto permanente con sus proveedores (Seek Collective, 2018). Citizen Wolf practica auditorías, visitas de fábricas y terceras partes. Propone también a sus proveedores pistas de mejora (Citizen Wolf, 2018).

A.BCH requiere igualmente la ayuda de terceras partes para auditorías y utiliza cuestionarios y visitas internas para asegurarse del respeto de sus estándares (A.BCH, 2018). Vyayama utiliza terceras partes también, especialmente para obtener controles independientes de materiales (Vyayama, 2018).

Outland Denim dedica un empleado a tiempo completo para el control de sus proveedores. Consideran eso como el factor el más importante para asegurarse del éxito de la empresa a largo plazo (Outland Denim, 2018).

Para realizar sus auditorías, Ikuru revisa el desempeño de sus equipos, a través de entrevistas personales. Utiliza también indicadores clásicos, tales como la cantidad de clientes, los costos, el tiempo necesario para la creación, entre otros (Ikuru, 2018).

Por fin, Bonobo realiza igualmente auditorías internas y a través de terceras partes. Acompañan sus proveedores a través los cambios necesarios (Bonobo, s.f.).

5.14. Innovación

Según Seek Collective, comunicación es el aspecto requiriendo más innovación. Se necesita entonces más creatividad, pero es primordial ya que los productos son frecuentemente más costosos (Seek Collective, 2018). Veja conoce el mismo problema: eligieron eliminar su presupuesto de comunicación, para dedicarle a la calidad de los materiales. Necesitan entonces demostrar una creatividad importante para comunicar a través de nuevos canales, de manera innovadora (Veja, 2018). Igualmente, Toms debe innovar en sus maneras de comunicar, ya que tienen un presupuesto disminuido por el costo de sus productos (Toms, 2018).

Picture Organic Clothing investiga sobre nuevos materiales, que podrían mejorar otra vez su desempeño ambiental (Picture Organic Clothing, 2018). Mud Jeans investiga también sobre nuevos materiales, con el mismo objetivo de reducir su impacto ambiental (B. Van Son, comunicación personal, 19 de marzo 2018).

Además, Nudie Jeans innova en su propuesta de valor, proponiendo talleres de reparación de jeans. Eso es disruptivo en la industria de la moda, ya que las marcas tradicionales tienden más a empujar un consumo rápido (Nudie Jeans, 2018).

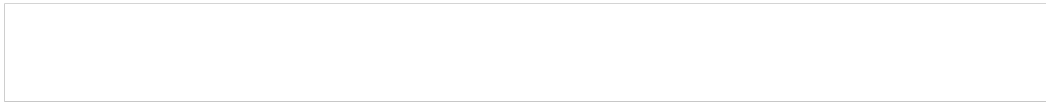
Por fin, Outland Denim evoluciona y mejora sus operaciones a través de sus procesos, investigación e innovación ambiental (Outland Denim, 2018). Bonobo utiliza también innovación para mejorar sus prácticas y bajar sus costos (Bonobo, s.f.).

Capítulo VI – La Guía

Con el conjunto de la revisión de la literatura y el estudio de los casos de varias marcas éticas, podemos proponer una guía de las mejores prácticas para seguir siendo ético a lo largo de su desarrollo. Aunque nos enfocamos en como sostener sus compromisos al largo plazo, algunos puntos de la guía podrían permitir también tener un desarrollo exitoso en el hecho que los dos están vinculados.

Es primordial entender que es una guía y no una metodología. La totalidad de los pasos no se aplicarán a todas las empresas. Por otro lado, no podemos garantizar que seguir dichas practicas será suficiente para seguir siendo ética. Sin embargo, las practicas citadas abajo son practicas citadas por múltiples marcas éticas como factores importantes en el objetivo de seguir siendo ética.

Proponemos los resultados en una infografía en un primer tiempo, y desarrollaremos los puntos con más detalles a continuación.



Plan de negocio

No dudar en pedir la ayuda de personas con experiencia, organismos externos o consultorías.

Enfoque en el cliente

Producto deseable, claro para el consumidor, compartir la historia de la marca, información, y pensar el producto desde el diseño hasta los canales de distribución.

Objetivos SMART

Objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas, definidos en el tiempo para lograr sus metas.

Comunicación interna

Tener en mente la misión, la visión y los valores de la empresa. Siempre pensar en el triple resultado: "People, Planet, Profit".

Transparencia

A propósito de su producción, de su precio, entre otros. Para los clientes y otras empresas, con fines de brindar progreso en la industria. Hablar de sus límites para arreglarlos.

Recursos humanos

Cultura de empresa altamente importante: todos deben entender y tener una conexión con la razón de ser de la empresa. Beneficiar de la experiencia y de la red de contactos de cada uno.

Inversionistas

Es importante guardar su independencia financiera, o seleccionar inversionistas quienes comparten la misma filosofía.





Cadena de valor

Pensar en la cadena de valor entera, desde los materiales, los proveedores y sub-proveedores, el diseño, hasta el packaging y el reciclamiento. Pensar también en todos los grupos de interés.

Certificaciones

Para los proveedores, las empresas si-mismas, y/o los materiales. Imponen rigor y estándares a todos, y auditorías adicionales. Da garantías a la empresa y a los consumidores.

Selección de proveedores

Visitar las fabricas y practicar auditorías antes de seleccionar los proveedores y construir una relación de confianza. Seleccionar proveedores compartiendo la misma filosofía ética.

Relación con los proveedores

Relaciones ganar-ganar. Las empresas y sus proveedores son en contacto constante, que sea cara a cara o a través de tecnología. Las empresas proporcionan capacitación.

Código de conducta

Debe ser firmado por todos los proveedores. Es posible de encontrar códigos estándares en organismos de referencia o en los sitios internet de empresa éticas líderes.

Control de procesos

Auditorías hechas por la empresa si-mismas o terceras partes. Proponer pistas de mejora y acompañar sus proveedores en el cambio.

Innovación

Innovación es necesaria especialmente para la comunicación, los materiales, bajar los costos. Innovación también en la propuesta de valor, con productos y servicios disruptivos.

6.1. Plan de negocio

Pedir la ayuda de personas con experiencia, organismos externos o consultorías especializados en los retos que tienen las marcas éticas, con el objetivo de tener un plan de negocio ético completo y preciso, desde el inicio.

Ese permite a las marcas tener una pericia, que sea en términos financieros, de producción o de marketing, entre otros. Ser consciente de los retos desde el inicio permite tomarles en cuenta, y no arriesgar perder de vista sus compromisos éticos.

Además, las marcas tendrán una visión de largo plazo de su negocio, lo que les ayudará también a guardar su ética.

6.2. Enfoque en el cliente

Desde el punto de vista del cliente, es importante que el producto sea deseable. La propuesta de valor (cuáles son los compromisos de la marca ética) debe ser clara para el consumidor.

Además, una fuerza de las marcas éticas es de tener una historia distinta de las marcas de la industria tradicional. Así, compartir su historia y información sobre la marca puede hacer que la marca se diferencie de sus competidores.

Tener una propuesta de valor clara y una historia distinta permite al consumidor estar listo pagar más por los productos. Vendiendo productos ayudara la marca a seguir con su lado ético y no dejar lo para bajar costos.

Tener un enfoque en el cliente permite asegurarse de vender sus productos de manera más fácil, y entonces facilitar la conservación de sus valores.

6.3. Objetivos SMART

Objetivos específicos, medibles, alcanzables, realísticos y definidos en el tiempo para lograr sus metas.

Tener tales objetivos guia todo el equipo hacia los compromisos de la marca ética, e impide decisiones que podrían arriesgar la ética de la empresa.

6.4. Comunicación interna

La conservación de los valores de la empresa pasa por la toma de decisión cotidiana. Por eso, tener en mente la misión, visión y los valores de la empresa permite tomar decisiones coherentes con lo definido al inicio de la existencia de la marca. Siempre pensar en el triple resultado “People, Planet, Profit” (que se traduce en personas, planeta y beneficios) para no olvidar sus compromisos y las consecuencias de su negocio. Con ese objetivo, comunicar internamente sobre los compromisos y valores de la empresa permita una mejor toma de decisión, y una mejora viabilidad del proyecto ético.

6.5. Transparencia

Ser transparente a propósito de su producción, de su precio, y otros, con el objetivo de mejorar las prácticas de la industria entera, de favorecer el conocimiento de los clientes y empujar las otras empresas hacia una transparencia general. Esforzarse a ser el más transparente posible, dará la posibilidad a unas marcas sostener sus compromisos al largo plazo porque si empiezan a dejar sus compromisos, sus consumidores se enterarán.

Además, es importante para ellas, hablar de sus límites y de lo que no funciona para arreglarlas, y como prueba de su honestidad.

6.6. Recursos humanos

Cultura de empresa altamente importante: todos deben entender y tener una conexión con la razón de ser de la empresa. Beneficiar de la experiencia y de la red de contactos de cada uno.

La marca necesitaría tener en cuenta que si todo su equipo tiene el mismo objetivo de quedar ética, facilitaría sostener los compromisos al largo plazo.

6.7. Inversionistas

Es importante guardar su independencia financiera, o seleccionar a inversionistas que tienen la misma filosofía.

La mayoría de las empresas quisieron quedar independiente para tomar las decisiones de manera independiente también. Sin embargo, si se vuelve necesario tener

inversionistas, la selección de los inversionistas se debe ser acerca de su filosofía. En efecto, la toma de decisiones será facilitada con inversionistas que tienen la misma filosofía, y que entienden los compromisos y valores de la marca.

6.8. Cadena de abastecimiento

Pensar en la cadena de abastecimiento entera, desde los materiales, los proveedores y sub-proveedores, el diseño, hasta el packaging y el reciclamiento. El vínculo entre la marca ética y la cadena de abastecimiento es grande y de importancia mayor. Una marca no puede pretender ser ética si sus proveedores o sub-proveedores no lo son. No pueden decir a sus clientes que es algodón bio si sus granjeros están utilizando pesticidas. Todos los pasos de la vida del producto, desde las materias primas hasta el deshecho o el reciclamiento del producto, son de importancia primordial y es la responsabilidad de la marca ética asegurarse que sus compromisos están respetando por los actores de su cadena de abastecimiento.

6.9. Certificaciones

Tener certificaciones para los proveedores, las empresas si-mismas, y/o los materiales. Imponen rigor y estándares a todos, y auditorias adicionales. Da garantías a la marca y los consumidores que esta ultima está respetando sus compromisos, así los consumidores pueden tener confianza y seguir comprando. B-lab es un ejemplo de certificación muy importante.

6.10. Selección de proveedores

Visitar las fábricas y practicar auditorias antes de seleccionar los proveedores y construir una relación de confianza. Seleccionar proveedores compartiendo la misma filosofía ética.

Ser ético como marca no es posible sin que sus proveedores sean éticos también. Por eso, es importante seleccionar a proveedores respetando estándares éticos y con la misma filosofía. Lo más fácil es recurrir a certificaciones o estándares independientes, de tercera parte.

6.11. Relación con los proveedores

Con el transcurso del tiempo, una marca puede tener dificultad respetar sus compromisos, es aún más verdad para sus proveedores. Para sostener sus compromisos, una marca debe asegurarse que sus proveedores siguen con los compromisos elaborados desde el inicio.

Tener relaciones ganar-ganar donde la marca y sus proveedores benefician hacer que los compromisos están respetando. Las empresas y sus proveedores deberían ser en contacto constante, que sea cara a cara o a través de tecnología. Las empresas proporcionan capacitación.

6.12. Código de conducta

Un código de conducta permite a una marca ética imponer procesos y estándares a sus equipos tal como sus proveedores y sub-proveedores. El código de conducta debe ser preciso y completo, para que la empresa sea segura del tratamiento de los trabajadores, por ejemplo. Imponer el código de conducta a los sub-proveedores permite asegurarse de la ética de toda su cadena de abastecimiento, y con eso de la marca.

Con el mismo objetivo, el código de conducta debe ser firmado por todos los proveedores.

Es posible encontrar códigos estándares en organismos de referencia (tal como GOTS o Fair Trade Association por ejemplo) o en los sitios internet de las empresas líderes (como Patagonia y Mud Jeans, entre otros).

6.13. Control de procesos

Además de tener un código de conducta preciso, las marcas deben asegurarse del cumplimiento de sus estándares. Por eso, auditorias son una buena respuesta. Pueden ser hechas por la empresa si-misma o organismos de tercera parte (tal como GOTS o B-Lab, entre otros). A menudo, la obtención de certificaciones externas implica auditorias adicionales.

Paralelamente, las marcas pueden proponer pistas de mejora y acompañar sus proveedores en el cambio, con el objetivo de mejorar las practicas de su cadena de abastecimiento, y la ética total de la marca.

6.14. Innovación

Innovación es importante para seguir existiendo en el mercado competitivo, pero es también una herramienta que le va ayudar las marcas sostener su lado ético. La búsqueda de nuevos procesos, productos o materiales aún más éticos debería ser una manera para la marca no olvidar sus compromisos.

Conclusiones, límites e investigación futura

Vimos en los primeros capítulos los factores empujando la toma de conciencia general y global sobre los temas ambientales y sociales, que sea por los ciudadanos, los gobiernos, las empresas o los inversionistas. Los retos medioambiental y social se vuelven cada vez más urgentes e inocultables, implicando la creación de un mercado inmenso: el mercado de los productos sostenibles. Todos se dan cuenta del cambio en las costumbres de consumo y empresas pequeñas tales como grandes tratan de adaptarse. Vimos entonces la aparición de lo que se llama el *Greenwashing*, es decir empresas tratando de mostrar su lado ético, sostenible por el medio ambiente, únicamente con fines de marketing. En paralelo, vimos también la aparición de marcas éticas, el enfoque de nuestra tesis.

De hecho, para responder a la creación del nuevo mercado de productos sostenibles, varias empresas con compromisos éticos se crearon. Sin embargo, vimos con el ejemplo de Whole Foods Market la dificultad de sostener sus compromisos éticos con el transcurso del tiempo. De esta conclusión nació la esencia de la problemática: ¿que puede hacer una empresa para sostener sus compromisos, teniendo éxito como empresa per se?

Gracias al estudio de la literatura existente, tuvimos algunas pistas de reflexión. Las pistas fueron: un enfoque en el cliente; tener inversionistas con la misma filosofía; tener los compromisos de la empresa en mente; relaciones de confianza y de largo plazo con sus clientes, equipos y proveedores; fortaleza financiera; compromisos sociales y ambientales fuertes y un producto de calidad.

Las marcas éticas deben responder a la vez a los retos que enfrentan todas las empresas y a retos adicionales, tocando a la ética y a la sostenibilidad. A través de entrevistas y cuestionarios, identificamos catorce factores que nos parecen clave en el objetivo de sostener sus valores a largo plazo, mientras teniendo éxito como empresa per se. Los pasos en detalle se encuentran en el capítulo V. En resumen, dichos factores son los siguientes:

- **Plan de negocio:** no dudar en pedir la ayuda de personas con experiencia, organismos externos o consultorías.
- **Enfoque en el cliente:** tener un producto deseable, claro para el consumidor, compartir la historia de la marca, información, y pensar el producto desde el diseño hasta los canales de distribución.
- **Objetivos SMART:** tener objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas, definidos en el tiempo para lograr sus metas.
- **Comunicación interna:** tener en mente la misión, la visión y los valores de la empresa. Siempre pensar en el triple resultado: “People, Planet, Profit”.
- **Transparencia:** a propósito de su producción, de su precio, entre otros. Para los clientes y otras empresas, con fines de brindar progreso en la industria. Hablar de sus límites para arreglarlas.
- **Recursos humanos:** cultura de empresa altamente importante: todos deben entender y tener una conexión con la razón de ser de la empresa. Beneficiar de la experiencia y de la red de contactos de cada uno.
- **Inversionistas:** es importante guardar su independencia financiera, o seleccionar inversionistas quienes comparten la misma filosofía.
- **Cadena de valor:** pensar en la cadena de valor entera, desde los materiales, los proveedores y subproveedores, el diseño, hasta el packaging y el reciclamiento. Pensar también en todos los grupos de interés.
- **Certificaciones:** para los proveedores, las empresas sí-mismas, y/o los materiales. Imponen rigor y estándares a todos, y auditorías adicionales. Da garantías a la empresa y a los consumidores.
- **Selección de proveedores:** visitar las fábricas y practicar auditorías antes de seleccionar los proveedores y construir una relación de confianza. Seleccionar proveedores compartiendo la misma filosofía ética.
- **Relación con los proveedores:** relaciones ganar-ganar. Las empresas y sus proveedores son en contacto constante, que sea cara a cara o a través de tecnología. Las empresas proporcionan capacitación.
- **Código de conducta:** debe ser firmado por todos los proveedores. Es posible de encontrar códigos estándares en organismos de referencia o en los sitios internet de empresa éticas líderes.

- **Control de procesos:** auditorías hechas por la empresa sí-mismas o terceras partes. Proponer pistas de mejora y acompañar sus proveedores en el cambio.
- **Innovación:** innovación es necesaria especialmente para la comunicación, los materiales, bajar los costos. Innovación también en la propuesta de valor, con productos y servicios disruptivos.

Estos pasos fueron identificados gracias a la cooperación y ayuda de diecisiete empresas de varios países y continentes, desde el Mozambique, los Países Bajos, Francia, Australia hasta los Estados Unidos y Canadá. Estos factores permitirán a empresas enfocarse en las áreas clave para el desarrollo sostenible de sus operaciones, ofreciendo una alternativa viable a la industria de la moda tradicional.

Para lograr el objetivo siguiente “encontrar marcas éticas que crecieron, y que tuvieron éxito como empresa per se y siguen manteniendo sus valores éticos”. Utilizamos una app que se llama “Good on you” y que da una clasificación de las marcas de la moda en el mundo utilizando un sistema de estrellas entre 1 y 5.

“Las calificaciones éticas de la marca Good On You se basan en el gran trabajo realizado por los esquemas de certificación y otros proyectos de calificación independientes. La información más confiable sobre cómo se desempeña una marca en un tema proviene de esquemas de certificación como Fair Trade, OEKO-TEX y Global Organic Textile Standard (GOTS). Sin embargo, solo una pequeña minoría de marcas ofrece productos certificados y, por lo tanto, debemos analizar más a fondo los sistemas estándar que las marcas pueden optar por seguir y las demás acciones que dicen tomar.

Toman en cuenta la información de más de 50 esquemas de certificación, sistemas de normas y calificaciones independientes o métodos de evaluación que están disponibles para su uso por las marcas” (Good on you, 2018).

Elegimos a 14 marcas que tienen más de 5 años de desarrollo y una nota entre 4 y 5 estrellas en la app para lograr el objetivo de empresa con éxito manteniendo sus compromisos. Elegimos a 3 que tienen menos de 5 años de desarrollo.

Siendo capaces de proponer una guía para las empresas éticas, pudimos responder a nuestra problemática y nuestro objetivo. Con la participación y ayuda de diecisiete empresas, tenemos una cantidad suficiente de datos para proponer una guía aplicable, que puede ayudar a otras empresas.

Obviamente, con el desarrollo de cada vez más empresas, la guía necesitará ser completado, precisado, mejorado. Los testigos aportaron múltiples aspectos, varios parecidos, algunos particulares. Los testigos se cruzaron en múltiples ocasiones, y por eso podemos pensar que la guía se aplicará a otros casos de empresas éticas. Sin embargo, cada uno de los testigos aportó al menos un aspecto nuevo, lo que implica que sólo una cantidad más importante de empresas participando podría completar, hasta perfeccionar, nuestra propuesta de guía.

Como vimos en el capítulo II, la literatura sobre la moda ética es rara o informal. Con nuestra tesis, participamos a crear una literatura sobre las empresas de moda ética. Requerirá una cantidad más importante de datos para confirmar nuestra propuesta, lo que es una buena pista para investigación futura.

Por otro lado, una vez confirmada nuestra propuesta de guía, las empresas éticas podrán desarrollarse masivamente. Como vimos, existe un mercado importante para los productos sostenibles, especialmente con los *Millenials*. Sin embargo, no existe una explosión de dichas marcas éticas en la industria de la moda, o en el consumo; tal vez existen entonces frenos al consumo ético. Dichos frenos podrían ser una falla de información sobre la existencia de marcas éticas, la dificultad de encontrar productos éticos en los lugares habituales, la dificultad de asegurarse de la ética de las marcas, un poder de compra insuficiente, entre otros. Identificar dichos frenos y encontrar soluciones permitiría un desarrollo exponencial de empresas éticas.

Por fin, varias empresas no confiaron no poder sostener la demanda para sus productos. Les faltan fondos financieros, capacidades físicas o de producción. Entonces quizás existen también frenos del lado del emprendimiento, limitando la cantidad de empresas éticas. Podríamos imaginar que los emprendedores no conocen la moda ética,

o que existen dificultades adicionales – institucionales, financieras, de imagen – al crear una empresa de moda ética. Deberíamos entonces tratar de entender cuáles podrían ser dichos frenos para un emprendedor y tratar de encontrar soluciones para permitir el desarrollo de una cantidad de empresas éticas más importante.

El desarrollo de las marcas de moda ética no responde a una mega tendencia, así que se desarrollan principalmente en los países del Norte. Varios factores podrían explicarlo, un primero podría ser la desigualdad en los niveles económicos de los países. En efecto, los productos éticos frecuentemente tienen la imagen de ser más caros y se puede considerar

Por otro lado, si marcas de moda ética existen en todos los continentes, es cierto que el mercado del consumo ético se encuentra ahora principalmente en los países del Norte. Se podría preguntar cuáles podrían ser las barreras de entrada del mercado peruano. Una primera pista podría ser que la gente no esté lista para el consumo ético, así que podría faltar educación y sensibilización a los temas ambientales y éticos. Otra pista podría ser la suposición que los productos éticos son más caros y quizás es una razón suficiente para que los ciudadanos peruanos no tomen en cuenta dichas marcas éticas. Podemos observar la aparición de marcas de moda ética en el Perú, tales Misericordia (conocida en el mundo entero) o Ayni, entre otros. De hecho, contactamos a Misericordia y Pieta, que son dos empresas peruanas, cuyas dueños son franceses. Podemos ver entonces que si las marcas éticas se desarrollan por todas partes del mundo, la conciencia ética se encuentra más por el momento en los países del Norte. La moda ética peruana, tal como la gastronomía peruana ganaría a ser más conocida. Sin embargo, el desarrollo de iniciativas éticas dentro de las empresas en el Perú podría ser un buen primer paso. De hecho, se puede encontrar no solo en la moda, sino también en la agricultura y en el sector de la comida. Yaqua es un buen ejemplo de lo que se puede hacer fácilmente en el país. La empresa vende agua y permite el acceso al agua potable a comunidades remotas. Quizás la agricultura sería un buen primer paso, así que la gente se da cuenta más fácilmente de las consecuencias de su consumo. Además, empresas de comercio justo ya existen en el Perú, tales productores de café, frutas o semillas. Todas las empresas de comercio justo de Perú se pueden encontrar en el sitio internet peruano del comercio justo.

Lo que podría desarrollarse también en el Perú es lo que llamamos el *slow fashion*. Este fenómeno se construyó en reacción a la *fast fashion*, que consiste en un consumo rápido de ropas de baja calidad. Entonces el *slow fashion* implica compras menos frecuentes de ropas de mejor calidad, con el objetivo de aumentar el potencial ético de sus compras, seleccionando a marcas de moda ética. Las ropas duran más tiempo, y mientras sean a menudo mas caras a la compra, ofrecen un buen compromiso al consumo actual.

Por otro lado, es difícil hoy día esperar un pronto desarrollo del comercio ético en el Perú. En efecto, las empresas del país se enfocan por el momento en programas de RSE y encuentran dificultades acerca de las comunidades y el gobierno, entre otros. En consecuencia, imaginar asistir al desarrollo de inmediato de empresas éticas se vuelve complicado.

Bibliografía

- A.BCH. (s.f.). Our world. Recuperado de: <https://abch.world>
- A.BCH. (s.f.). *Slow Campaign*. Recuperado de: <https://abch.world/blogs/news/slow-campaign>
- A l'encontre. (2015). *Inde, 300 000 agriculteurs se sont donné la mort*. Recuperado de: <https://alencontre.org/asia/inde/inde-300000-agriculteurs-se-sont-donne-la-mort.html>
- Acosta, C. (2014). Que es la moda rápida. *Epok News*. Recuperado de: <https://www.expoknews.com/que-es-la-moda-rapida/>
- Akli Achabou, M., Rink, A. (2014). *Barrières et motivations pour la consommation des produits de la mode éthique en France*. Recuperado de: http://www.ipagn.com/wp-content/uploads/recherche/WP/IPAG_WP_2014_138.pdf
- Alter Eco. (s.f.). *Notre Histoire*. Recuperado de: <https://www.altereco.com/notre-projet/notre-histoire>
- Amnesty International. (s.f.). *Corporate Accountability*. Recuperado de: <https://www.amnesty.org/en/what-we-do/corporate-accountability/>
- Assets Under Management. (s.f.) *Investopedia*. Recuperado de: <https://www.investopedia.com/terms/a/aum.asp>
- Austin, J. E. y Herman, B. L. (2008). Can the virtuous mouse and the wealthy elephant live happily ever after?. *California Management Review* 51, no. 1 (Fall 2008). pp 77–102
- B corporations. (s.f.). *How to become a B corp*. Recuperado de: <https://www.bcorporation.net/become-a-b-corp/how-to-become-a-b-corp>
- Benjamin, A. (2006) “Fairdunk'em”. *Guardian*. Recuperado de: www.guardian.co.uk/environment/2006/feb/09/food.fairtrade.
- Bonne Gueule. (s.f.). *Nudie*. Recuperado de: <https://www.bonnegueule.fr/marque/nudie/>
- Bonobo Jeans. (s.f.). *Bonobo Planet*. Recuperado de: <https://www.bonoboplanet.com/>
- Bouissou, J. (2016). L'Inde, troisième pollueur mondial, a ratifié l'accord de Paris sur le climat. *Le Monde*. Recuperado de: https://www.lemonde.fr/cop21/article/2016/10/02/l-inde-troisieme-pollueur-mondial-a-ratifie-l-accord-de-paris-sur-le-climat_5006947_4527432.html

Boy's co. (2015). *5 Questions with Matt Townsend from Nudie Jeans*. Recuperado de: <https://boysco.com/blogs/itsaguything/80237190-5-questions-with-matt-townsend-from-nudie-jeans>

Braun, E. (2017). Apple avoue brider la performance d'anciens Iphone. *Le Figaro*. Recuperado de: <http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2017/12/21/32001-20171221ARTFIG00196-apple-avoue-brider-la-performance-d-anciens-iphone.php>

Carrasco Rosa, A. (2017). *La sociedad de consumo: origen y características*. Contribuciones a la Economía. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2007a/acr.htm>

Carrigan, M., Attalla, A. (2001). *The myth of the ethical consumer - do ethics matter in purchase behaviour?*. Journal of Consumer Marketing, Vol. 18. pp. 560 – 578. EEUU.

Carroll Archie, B. (1999). “*Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct*”. Business and Society, n° 38(3), pp. 268-295.

Charrier, C. (2012). Au revoir et merci. Ideo. Recuperado de: <http://ideo.typepad.fr/etiquette/2012/05/au-revoir-et-merci-.html>

Chaud, L. (2012). The wasteful culture of Culture 21, HM and “Fast Fashion. *US News*. Recuperado de: <https://www.usnews.com/opinion/blogs/economic-intelligence/2012/09/21/the-wasteful-culture-of-forever-21-hm-and-fast-fashion>

Chevalier, S. (2016). Flore et Zéphyr, ou l'or équitable. *Tchapp*. Recuperado de: <https://www.tchapp.alsace/articles/le-shop/flore-et-zephyr,-ou-lor-%C3%A9quitable.html>

Chic Made Consciously. (s.f.). *Our story*. Recuperado de: <https://www.chicmadeconsciously.com/pages/about-us>

Ciasullo, M. V., Maione, G., Torre, C. and Troisi, O. (2017). What about Sustainability? An Empirical Analysis of Consumers' Purchasing Behavior in Fashion Context. Department of Business Sciences, Management & Innovation Systems, University of Salerno, Via Giovanni Paolo II, 84084 Fisciano (SA), Italia

Citizen Wolf. (s.f.). *Why*. Recuperado de: <https://www.citizenwolf.com/pages/why>

Climate Action Tracker. (2018). *Rating Countries*. Recuperado de: <http://climateactiontracker.org/countries.html>

Comercio ético. (s.f.). *Corresponsables*. Recuperado de: <https://www.corresponsables.com/content/comercio-%C3%A9tico>

Comisión Europea. (2015). *Accord de Paris*. Recuperado de https://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations/paris_fr

Conso Globe. (2014). *B corps, le nouvel étendard des sociétés éthiques*. Recuperado de: <https://www.consoglobe.com/b-corps-nouvel-label-societes-ethiques-cg>

Conso Globe. (2010). *Cette année je renonce à l'achat de vêtement*. Recuperado de: <https://www.consoglobe.com/annee-renonce-achat-vetements-3900-cg>

Conso Globe (2016). *Travail des Enfants*. Recuperado de: <https://www.consoglobe.com/travail-des-enfants-64-heures-par-semaine-au-bangladesh-cg>

Consumismo. (s.f.). *Educalingo*. Recuperado de: <https://educalingo.com/es/dic-es/consumismo>

Cool Hunting. (2016). *From Work to Workout, three stylish performance-wear brands for women on the go*. Recuperado de: <http://www.coolhunting.com/style/three-stylish-workout-womenswear>

Daniels Fund Ethics Initiative. (s.f.). *Whole Foods Strives to Be an Ethical Corporate Citizen*. Recuperado de: <https://danielsethics.mgt.unm.edu/pdf/whole-foods-case.pdf>

De Pablo, I. (2006). El emprendedor social: una nueva figura en el escenario del emprendimiento. Selección de Investigaciones Empresariales, pp. 19-45. USA

Dees, J.G. y Anderson, B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: building on two schools of practice and thought. Arnova, Occasional paper series 1. USA: Rachel Mosher Williamson ed.

Dewandre, A. (2009). *Entrepreneuriat social et économie sociale. Analyse*. Recuperado de: <http://www.saw-b.be/EP/2009/A0916.pdf>

Donahue, B. (2018). *China Is Turning Ethiopia Into a Giant Fast-Fashion Factory*. *Bloomberg*. Recuperado de: <https://www.bloomberg.com/news/features/2018-03-02/china-is-turning-ethiopia-into-a-giant-fast-fashion-factory>

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*. AMA FORUM. 70 (11): 35–36

Eco Fashion Talk. (2017). *Vyayama*. Recuperado de: <http://www.ecofashiontalk.com/resource/Vyayama/>

Ecocert. (s.f.). *Global Organic Textile Standard*. Recuperado de: <http://www.ecocert.com/global-organic-textile-standard-gots>

Econ link. (2009). *Economia Social*. Recuperado de: <https://www.econlink.com.ar/economia-social>

Environmental Justice Foundation. (s.f.). *The Deadly Chemicals in Cotton*. Recuperado de: https://ejfoundation.org/resources/downloads/the_deadly_chemicals_in_cotton.pdf

Fair Labor Association (FLA). (s.f.). *Principles of fair labor and responsible sourcing*. Recuperado de: http://www.fairlabor.org/sites/default/files/fla_principles_of_fair_labor_responsible_sourcing_5.pdf

Fashion blog Mexico. (2014). *Qué es Fast Fashion*. Recuperado de: <http://fashionblogmexico.com/fast-fashion/>

Fashion Conscious. (2017). *In conversation with Vyayama*. Recuperado de: <https://www.fashionconscious.co/fashion-conscious-blog/2017/1/16/in-conversation-with-Vyayama?rq=VYAYAMA>

Fairtrade Foundation. (s.f.). *Fairtrade and Sustainability*. Recuperado de: <https://www.fairtrade.org.uk/What-is-Fairtrade/Fairtrade-and-sustainability>

Fashion Revolution. (s.f.). *Who Made My Clothes?*. Recuperado de: <http://fashionrevolution.org/about/why-do-we-need-a-fashion-revolution/>

Ferrisi, M. (2011). OGM : suicide "collectif" de 1500 fermiers indiens. *MediaPart*. Recuperado de: <https://blogs.mediapart.fr/mariethe-ferrisi/blog/071211/ogm-suicide-collectif-de-1500-fermiers-indiens>

Flore & Zéphyr. (s.f.). *Notre histoire*. Recuperado de: https://www.flore-et-zephyr.com/index.php?id_cms=10&controller=cms

Fontaine, D. (2015). Qui sont les 10 plus grands pollueurs sur la planète. *RTBF*. Recuperado de : https://www.rtb.be/info/dossier/le-climat-et-moi/detail_qui-sont-les-plus-grands-pollueurs-sur-la-planete?id=9152772

Free and Native. (2016). *Vyayama*. Recuperado de: <https://www.freeandnative.com/free-native-1/2016/8/22/Vyayama>

Gadrey, J. (2013). *L'utilité Sociale*. Francia: Edition Charles Leopold Mayer

Gendron, C. (2004). Un nouveau mouvement socio-économique au cœur d'une autre mondialisation : le commerce équitable. *Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités, Université du Québec à Montréal*. n 19, pp. 1-31. Canada

Gibault, G. (2017). *Management : le bonheur est-il dans le Slip ?*. Recuperado de: <https://startco.lesechos.fr/posts/management-le-bonheur-est-il-dans-le-slip/>

Good On You. (s.f.). *Our ratings*. Recuperado de: <https://goodonyou.eco/how-we-rate/>

Goulard, E. (2015). Consommation, avez vous vraiment l'impression d'avoir le choix. *Huffington Post*. Recuperado de: https://www.huffingtonpost.fr/eric-goulard/consommation-pouvoir-achat_b_6645828.html

- Greenpeace. (2010). *Have a break* [Archivo de video]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=VaJjPRwExO8>
- Harriman, L. (2014). The future of the Aral Sea lies in transboundary co-operation. *United Nations Environment Program*. Recuperado de: https://na.unep.net/geas/getUNEPPageWithArticleIDScript.php?article_id=108
- Hatchuel, A. (2013). Rana Plaza, la mort de l'industrie. *Le Monde*. Recuperado de: https://www.lemonde.fr/economie/article/2013/05/26/rana-plaza-la-mort-de-l-industrie_3417734_3234.html
- Haughey, D. (2014). *A brief history of smart goals*. Recuperado de: <https://www.projectsart.co.uk/brief-history-of-smart-goals.php>
- Ihler, J. (2015). B corp, le nouveau label des entreprises engagées pour le bien commun. *Slate*. Recuperado de: <http://www.slate.fr/story/99733/b-corp-label-entreprise>
- Ikuru. (s.f.). *Project*. Recuperado de: <http://www.ikuruproject.com>
- Invisible Essentials. (2017). *Flore & Zéphyr: la joaillerie chic et éthique fabriquée à Strasbourg*. Recuperado de: <https://invisiblesentials.com/flore-zephyr-la-joaillerie-chic-et-ethique-fabriquee-a-strasbourg/>
- Jean, S. (2010). Mode éthique ?. *Les pieds dans la toile*. Recuperado de: <http://www.les-pieds-dans-la-toile.fr/2010/04/mode-ethique-definition/>
- Koshland Science Museum. (s.f.). *Pollution Agricole et Industrielle en Chine*. Recuperado de: <https://www.koshland-science-museum.org/water/html/fr/Treatment/Agricultural-and-Industrial-Pollution-in-China.html>
- L'Express. (2016). La marque auvergnate qui agite le marché de l'outdoor. Recuperado de: https://lexpansion.lexpress.fr/actualites/1/actualite-economique/picture-organic-clothing-la-marque-auvergnate-qui-agite-le-marche-de-l-outdoor_1762920.html
- Landrum, S. (2017). Millennials driving brands to practice socially responsible marketing. *Forbes*. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/sarahlandrum/2017/03/17/millennials-driving-brands-to-practice-socially-responsible-marketing/#5238dac94990>
- Le Slip Français. (s.f.). *Accueil*. Recuperado de: <https://www.leslipfrancais.fr/>
- Makower, J., (2017). *State of Green Business 2017*. USA: GreenBiz.com

- Manon, M. (2018). Industrie de la mode et pollution : que pouvons-nous faire ?. *Le Bonbon*. Recuperado de: <https://www.lebonbon.fr/paris/mode/carte-industrie-de-la-mode-et-pollution-chine-nayla-ajaltouni-inditex-nrdc-ipe/>
- Mercier, S. (2004). *L'éthique dans les entreprises*, Editions La Découverte, Paris, 120p
- Ministère de la Transition Écologique et Solidaire. (s.f.). *Reach Info*. Recuperado de: https://reach-info.ineris.fr/reach_en_detail
- Mud Jeans. (s.f.). *About & Lease*. Recuperado de: <https://mudjeans.eu/sustainable-fashion-about-and-lease/>
- Neck, H., Brush, C. y Allen, E. (2009). The landscape of social entrepreneurship. *Business Horizons* 52, pp. 13 – 19
- Nielsen. (2014). *Global consumers are willing to put their money where their heart is when it comes to goods and services from companies committed to social responsibility*. Recuperado de: <http://www.nielsen.com/us/en/press-room/2014/global-consumers-are-willing-to-put-their-money-where-their-heart-is.html>
- Nudie Jeans. (s.f.). *Get the balance right*. Recuperado de: <https://www.nudiejeans.com/page/this-is-nudie-jeans>
- Nunes, P. (2015). Consumerismo. *Knoow*. Recuperado de: <http://knoow.net/es/cieeconcom/economia-es/consumerismo/>
- Oficina de Drogas y Crimen de las Naciones Unidas. (s.f.). *UNODC on human trafficking and migrant smuggling*. Recuperado de: <http://www.unodc.org/unodc/en/human-trafficking/index.html>
- Organización Mundial del Comercio Justo, WFTO. (s.f.). *Definition of Fair Trade*. Recuperado de: <https://wfto.com/fair-trade/definition-fair-trade>
- Outland Denim. (2018). *Environmental Policy*. Recuperado de: <https://www.outlanddenim.com.au/assets/files/Outland%20Denim%20Environmental%20Policy%202018.pdf>
- Outland Denim. (s.f.). *Our story*. Recuperado de: <https://www.outlanddenim.com.au/page/our-story/>
- Palma, Torres A., De Sousa-Santos, F. (2006). Synthèse de l'étude commanditée par le ministère des Affaires étrangères sur les flux économiques du commerce équitable en France durant l'année 2004. Direction générale de la Coopération internationale et du Développement. Francia
- Patagonia. (2017). *California Transparency in Supply Chains Act (SB 657) and UK Modern Slavery Act Disclosure Statement 2017*. Recuperado de: <http://www.patagonia.com/static/on/demandware.static/-/Library-Sites->

PatagoniaShared/default/dw57dd24fa/PDF-US/Patagonia-US-and-UK-Disclosure-Statement-061317.pdf

Patagonia. (s.f.). *Company History*. Recuperado de:
<http://www.patagonia.com/company-history.html>

Patagonia. (2013). *Patagonia Code of Conduct*. Recuperado de:
http://patagonia.com/on/demandware.static/Sites-patagonia-us-Site/Library-Sites-PatagoniaShared/en_US/PDF-US/Patagonia_COC_English_02_13.pdf

Patagonia. (2013). *Patagonia Social and Environmental Compliance Benchmarks for Suppliers 2013*. Recuperado de:
http://www.patagonia.com/static/on/demandware.static/-/Library-Sites-PatagoniaShared/default/dw5dff9c3e/PDF-US/Patagonia_Benchmarks_12-27-12_English.pdf

Peek, K. (19 de marzo 2018). Our Thirsty Planet. *Time*, pp. 22-24.

Picture Organic Clothing. (s.f.). *The Picture's Story*. Recuperado de:
<https://www.picture-organic-clothing.com/fr/story/>

Popovic, D. (2017). *L'industrie du textile détruit notre planète*. Chanvre Québec. Recuperado de: <https://www.chanvrequebec.com/blog/vetement/industrie-du-textile-detruit-notre-monde/>

Price Waterhouse Cooper. (2015). *Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals*. Recuperado de:
https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research_FINAL.pdf

Prodimarques. (s.f.). *Anthropologie des marques*. Recuperado de:
<http://www.prodimarques.com/les-marques/anthropologie-de-la-marque.php>

Ramaswamy, V. (2009). Are you ready for the co-creation movement?. *Deep Insight*. Recuperado de:
<http://www.ieseinsight.com/review/articulo.aspx?doc=5157&seccion=4>

Redacción BBC Mundo. (2011). Somos 7.000 millones, ¿cuáles son los desafíos?. *BBC Mundo*. Recuperado de:
http://www.bbc.com/mundo/noticias/2011/10/111026_poblacion_informe_am.shtml?utm_term=Ciencia+y+Tecnolog%C3%ADa&utm_content=Ciencia&utm_source=twitterfeed&utm_medium=twitter

Renard, M. C. (2003). Fair trade: quality, market and conventions. *Journal of Rural Studies*. n°19, pp. 87-96. EEUU.

Ripple, W. J., Wolf, C., Galetti, M., Newsome, T. M., Alamgir, M., Crist, E., Mahmoud, I. M., Laurance, W. F. y 15,364 co-signatarios. (2017). World Scientists' Warning to Humanity: A Second Notice. *BioScience*, Volumen 67, pp. 1026–1028. Recuperado de : <https://doi.org/10.1093/biosci/bix125>

- Ross, M. (Productor) y Morgan, A. (Director). (2009). *The True Cost* [cinta cinematográfica]. Estados Unidos: Life is My Movie Entertainment Company
- Sénard, J.-D. y Notat, N. (2018). *L'entreprise, objet d'intérêt général*. Recuperado de: <http://travail-emploi.gouv.fr/ministere/documentation-et-publications-officielles/rapports/article/rapport-l-entreprise-objet-d-interet-general>
- Seek Collective. (s.f.). *About*. Recuperado de: <http://www.seekcollective.com/about/>
- Shaw, D., Shui, E., Hogg, G., Wilson E., and Hassan L. (2004). *Fashion Victim? : The Impact of Sweatshop Concerns on Clothing Choice*. 33Rd EMAC 2004
- Schuster, R. (2008). *La relation entre la responsabilité sociale d'entreprise et le commerce équitable et éthique, illustré à travers l'exemple de la mode* (Tesis de doctorado, Universitat Wien, Vienna, Austria). Recuperado de: https://theses.univie.ac.at/1286/1/2008-09-22_0201735.pdf
- Toms. (s.f.). *Accueil*. Recuperado de: <http://www.toms.com>
- Toms. (2016). *California Transparency in Supply Chains Act and UK Modern Slavery Act Disclosure*. Recuperado de: <http://www.toms.com/supply-chain-transparency>
- Unilever. (2017). *Report shows a third of consumers prefer sustainable brands*. Recuperado de: <https://www.unilever.com/news/press-releases/2017/report-shows-a-third-of-consumers-prefer-sustainable-brands.html>
- Unite Elements. (s.f.). *Que es la rsc*. Recuperado de: <http://www.unitelements.com/que-es-la-rsc/>
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*. n°44, pp. 95–105
- Vautherot, A. (2008). *Ideo: une marque de mode éthique*. Gralon. Recuperado de: <https://www.gralon.net/articles/commerce-et-societe/mode-et-beaute/article-ideo---une-marque-de-mode-ethique-1281.htm>
- Veja. (s.f.). *Project*. Recuperado de: <https://project.veja-store.com/en/intro/>
- Vitrina Solidaria. (s.f.). *Transparencia*. Recuperado de: <http://www.vitrinasolidaria.org/escaparate/10/82015/transparencia-un-valor-organizacional>
- Vyayama. (s.f.). *Accueil*. Recuperado de: <https://www.Vyayama.com>
- Wood, C. (2015). Pioneering programme to improve female economic empowerment in Mozambique. *Oxford Policy Management*. Recuperado de:

<http://www.opml.co.uk/publications/news/pioneering-programme-improve-female-economic-empowerment-mozambique>

Yunus, M. (2013). La revolución del emprendimiento social. *El Economista*.

Recuperado de: <http://www.eleconomista.es/emprendedores-innova/noticias/4545581/01/13/La-revolucion-del-emprendimiento-social.html>

