Ecoalf, there is no planet B[1]

La moda sostenible, o también conocida como “slow fashion” o “moda ética” está en auge, principalmente debido al objetivo que hay detrás de este concepto. En este tipo de moda se fusiona el campo del diseño con la tendencia de la sostenibilidad, creando así un sistema que pueda ser apoyado de manera incondicional en términos de ambientalismo y responsabilidad social. Es así, como nació ECOALF, con el tema “There is no planet B” (No hay planeta B), dónde se incentiva al cuidado del planeta con su eslogan, ya que si lo destruimos no tenemos un plan B.

1. La compañía

ECOALF es la primera marca de moda de España en ser reconocida por su compromiso con la sociedad y el planeta, así como la primera empresa española en ser B Corp. Las B Corps son un modelo de empresas que cumplen con los más altos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia pública y responsabilidad empresarial para equilibrar el beneficio con el propósito, hecho que las conlleva a acelerar un cambio cultural global que busca redefinir el éxito empresarial y construir una economía más inclusiva y sostenible. En la actualidad hay más de 3.200 compañías certificadas, compuestas por 150 industrias diferentes en 70 países, con un único objetivo: utilizar los negocios para generar un impacto positivo. Concretamente, la comunidad formada por este tipo de empresas está impulsando un movimiento de personas que utilizan la fuerza de los negocios para generar un impacto positivo, como sucede en este caso con ECOALF.

[1] Caso elaborado por Susana Domingo y Fàtima Vidal a partir de un trabajo realizado por los alumnos del EMBA23 Anna Casals, Joan Fernández, Roger Ripollés y Karim Salmon.

¿Pero a que se dedica ECOALF? ECOALF es una compañía española nacida en 2009 en Madrid bajo la dirección de Javier Goyeneche que fabrica prendas y accesorios, empleando materia prima de diferentes tipos de desechos que se arrojan al mar. Es decir, fabrica moda sostenible a partir de productos reciclados.

La compañía fue creada en 2009 por Javier Goyeneche con el objetivo de transformar ideas en acciones para que tengan un impacto positivo en la sociedad, aplicando esto a la moda realmente sostenible, tal y como lo da a conocer su fundador. La marca nació bajo una premisa, la ropa y accesorios creados fueran realmente sostenibles, no solo los procesos, si no también los materiales, y todo lo que conllevara la fabricación del producto. Para entender la realidad de la compañía, la misión de su ser radica en la sostenibilidad, en satisfacer necesidades actuales con fundamentos sociales, económicos y esencialmente ambientales, así como la innovación en todos sus procesos para alcanzar la máxima calidad. Es por esto, que unos de los principales objetivos de la compañía es reducir el consumo y moderar el uso de los recursos naturales del planeta de forma indiscriminada concienciando así a la población sobre el uso excesivo de estos y sobre la cantidad de residuos creados mediante conferencias de divulgación y educación.

Entre los principales valores de la compañía se encuentran el compromiso, la coherencia y la transparencia. Comprometidos con el planeta, el medioambiente y las personas; coherencia entre lo que quieren transmitir y lo que realmente transmite y llega a las personas y por último transparencia para garantizar el valor anterior, la coherencia y dar credibilidad como marca.

Siguiendo los valores de la compañía, en 2015 la compañía creó su fundación y con ella uno de los movimientos sin precedentes a nivel mundial como es el Upcycling the Oceans, el cual nació en el mar Mediterráneo. El objetivo de esta aventura es limpiar los océanos de basura marina con la ayuda del sector pesquero y dar a los residuos plásticos una nueva vida gracias al reciclaje y a la economía circular; objetivo totalmente alineado con la misión y los principales valores. Con esta premisa, utilizando los residuos del mar, se puede ahorrar un 20% de agua, un 40% de energía y se puede llegar a reducir las emisiones de CO2 en un 50%. Actuallente este proyecto, Upcycling the Oceans, se realiza en cuatro países diferentes como: España, Tailanda, Grecia y Italia.

Si bien, cabe destacar, que los inicios no fueron fáciles ya que el primer problema con el que se tuvo que enfrentar la compañía fue la baja calidad de los materiales reciclados, dependiendo así totalmente del I+D de la compañía, para poder avanzar en la calidad de los tejidos y poder

ofrecer así un buen producto, tanto en calidad como durabilidad. A lo largo de los años, la compañía ha realizado grandes inversiones en I+D con la finalidad de poder reciclar residuos como botellas de plástico, redes de pescar abandonadas, neumáticos usados o posos de café molido, hecho que les ha convertido en una compañía totalmente innovadora y referente en el sector de la moda sostenible y no solo a nivel nacional. Es por esto, que en la actualidad la compañía no es tan solo una marca de ropa sostenible, sino que un movimiento de reciclaje y de obtención de materias primas de alta calidad y recicladas.

Para entender el modelo de negocio de la compañía y entender como de los residuos del mar se obtienen prendas de ropa, se adjunto a continuación los pasos que realiza la compañía para conseguir esta transición:



Figura 1: Modelo de negocio de la compañía. Fuente: planetb.eco/ecoalf/

Como se muestra en la figura anterior, ECOALF sustenta su eje en lo que se conoce actualmente por economía circular. La economía circular es un modelo de producción y consumo que implica compartir, alquilar, reutilizar, repara, renovar y reciclar materiales y productos existentes todas las veces que sea posible para crear un valor añadido, extendiendo así el ciclo de vida de los productos, y reduciendo los residuos. Este paradigma está muy ligado con los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) que proponen las Naciones Unidas con el objetivo de erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad pata dodos como parte de la agenda de desarrollo sostenible, ya que 5 de los 17 están estrechamente relacionados con la economía circular. Los ODS que se relacionan con la economía circular y por tanto con el modelo de negocio de ECOALF son ODS6: Agua limpia y saneamiento, ODS7: Energía asequible y no contaminante, ODS8: Trabajo decente y crecimiento económico, ODS12:

Producción y consumo responsables y ODS15: Vida de ecosistemas terrestres. Si bien, también se puede relacionar otros tres objetivos gracias a la cadena de valor de ECOALF como por ejemplo con ODS9: industria, innovación e infraestructura, ODS14: Vida submarina y ODS13: Acción por el clima. Es por estas razones, que ECOALF es una compañía totalmente alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados por la ONU en 2015.

El capital de la compañía ha pasado por diferentes fases. En los primeros años, concretamente en el 2012 se produjo la entrada de nuevos socios en el capital de la sociedad a través de varias ampliaciones de capital con el objetivo de dar apoyo financiero necesario al plan de negocios que se planteaba para realizar entre el 2013 y 2015. En esa época Belgar Inversiones y Bejo Ventures poseían el 30% y el 20% del capital. En 2017, Belgar Inversiones y Bejo Ventures, además de una parte de las acciones del fundador fueron vendidas a un importante fondo de inversión europeo especializado en empresas de agricultura sostenible y energía renovable, adquiriendo aproximadamente el 66% de la compañía. Este grupo de inversión con sede en Luxemburgo es Manor Group. En la actualidad, la compañía ha pactado una ampliación de capital de aproximadamente 4,5 millones de euros. Con esta inyección de capital, la compañía pretende continuar ejecutando su plan de expansión y a la vez, reforzar su estructura.

2. Mercado de la moda sostenible.

La situación actual de la pandemia mundial derivada de la COVID 19 ha significado un severo retroceso de los principales indicadores. Teniendo en cuenta la parte más **económica** del sector, en 2019 se ingresó un volumen del 20% inferior en comparación con registros del ejercicio 2017, según estudios liderados por BCG, se espera un retroceso adicional en 2020 de entre 35 y 40 puntos porcentuales. La situación de pandemia actual, así como las consecuentes medidas de prevención adoptadas por los respectivos ejecutivos, han provocado el cierre masivo de tiendas y puntos de venta. En consecuencia, la estructura de costes de muchas empresas del sector textil juntamente con la caída de la facturación ha derivado en situaciones de desequilibrio financiero e insuficiencia de caja.

Según datos de Euromonitor (Figura 1), el gasto en moda en España continuará creciendo de manera moderada. El gasto per cápita en vestimenta crecerá entre un 2% y un 3% anual hasta

2023, y se anticipa que rozaría los 500 euros. Estas predicciones podrían verse afectadas a causa de la crisis sanitaria.

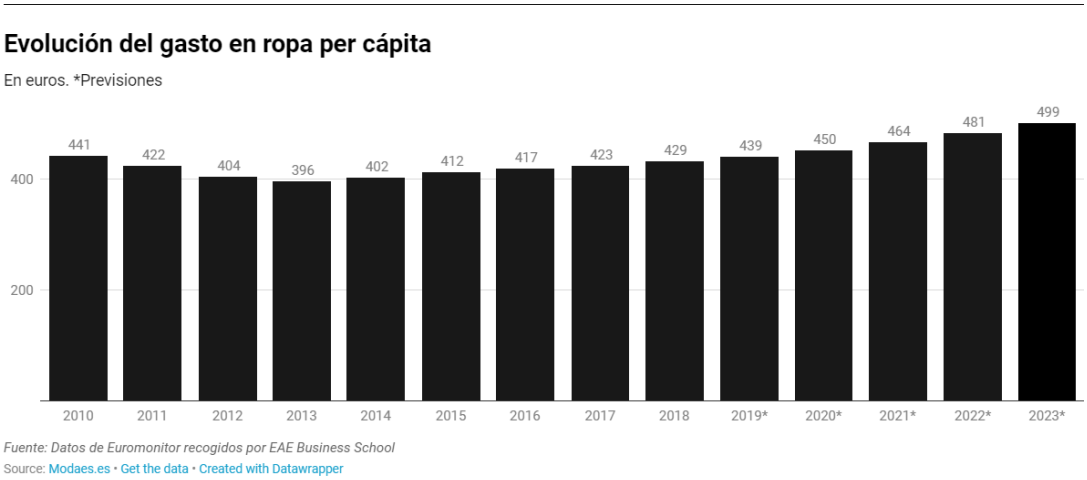


Figura 2: Evolución del gasto en ropa por cápita. Fuente: Datos de Euromonitor

Referente a la parte **sociocultural**, según un informe titulado "Otro consumo para un futuro mejor" publicado por la OCU (Organización de Consumidores y Usuarios) y el Foro NESI (Nueva Economía e Innovación Social), el pasado año 2019; el consumidor actual, tiene en cuenta tanto aspectos éticos y como ecológicos en sus decisiones de consumo diarias. El consumidor da importancia a lo colectivo por delante de lo individual, buscando la colaboración con los demás, mientras trata de ser coherente en sus decisiones y sentirse responsable de sus acciones. Según el informe citado, el consumidor actual no compra más de lo que realmente necesita, mira la etiqueta de los productos que compra para analizar la composición y origen de los productos que consume, recicla todo lo que puede y trata de no desperdiciar, y apuesta por un consumo de proximidad, consciente y sensibilizado con el comercio local. Como se muestra en la Figura 3, se puede comprobar cómo más del 50% de los consumidores se identifican con los mensajes de las nuevas economías: más de la mitad apoyaría iniciativas de estas corrientes y consumiría

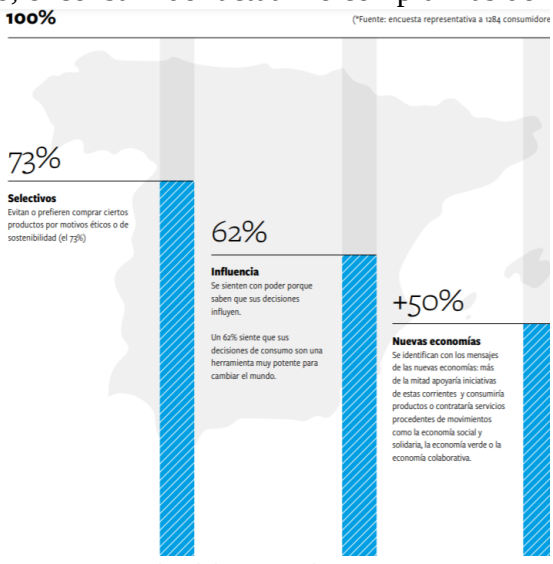


Figura 3: Actitudes del consumidor. Fuente: OCU

productos o contrataría servicios procedentes de movimientos como la economía social y solidaria, la economía verde o la economía colaborativa.

El cambio de paradigma hacia un modelo de consumo más responsable viene determinado por distintos factores como la educación recibida, el contacto con la naturaleza y la evidencia de los problemas que sufre, las experiencias vitales de los consumidores, la globalización y el acceso a la información para conocer nuevas realidades y necesidades mundiales, la denuncia social o algo tan evidente como la exposición constante de miles de personas y consumidores en las redes sociales, contribuyendo así al bienestar planetario. El objetivo de éste es promover entre la sociedad un compromiso con el medioambiente.

Según el estudio "Impacto de la crisis COVID-19 en los hábitos de consumo en Cataluña en el post-confinamiento", desarrollado por la Agencia Catalana de Consumo (ACC), el consumidor post COVID-19 será más ético, y más digital. Como se observa en la Figura 4, factores como el consumo responsable, el comercio de proximidad y el producto local, son tres tendencias perdurables y aceleradas por la pandemia, que han venido para cambiar el mercado y la forma en la que consumimos.

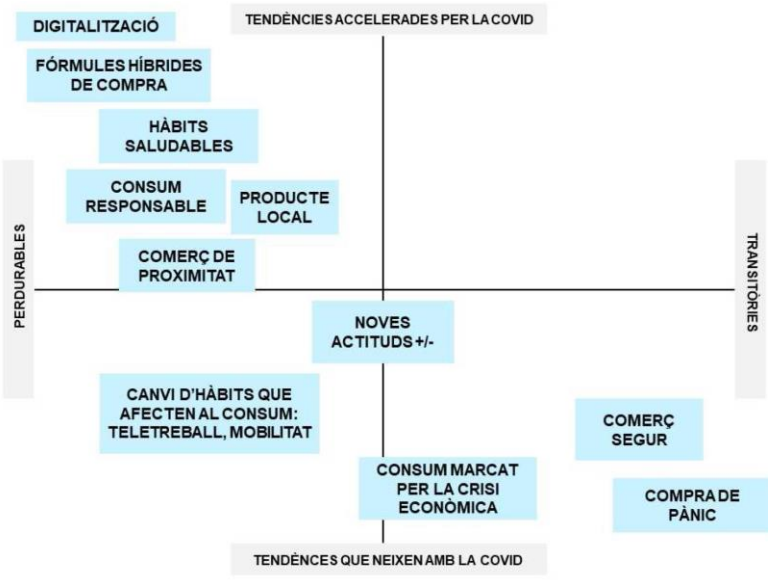


Figura 4: Impacto de las crisis COVID19 en los hábitos de consumo en Cataluña en el post-confinamiento. Fuente: ACC

En cuanto a la tecnología, se imponen las nuevas tendencias en la automatización y búsquedas de eficiencias en la manufactura a fin de eliminar el error humano, el tiempo de inactividad, y reducir el desperdicio de los insumos, resultando en mejora de la competitividad. De igual manera, hay una fuerte tendencia a adoptar nuevas tecnologías para generar nuevos tipos de

telas con características diferenciadoras como anti-manchas, menos contaminantes, reguladores de temperatura, etc.

En particular, en el retail, las compañías administran sus propios Marketplace interactuando directamente con sus clientes y transmitiendo una imagen de marca propia. Dichas plataformas ofrecen la posibilidad de combinar su mensaje y experiencia de navegación con la experiencia de compra física. Marcas como Nike que poseen tiendas físicas propias (Brick-and-Mortar Stores), pueden sumar el conocimiento que tienen de sus clientes para ofrecer una experiencia enriquecida al momento de realizar la compra. Un ejemplo de los puentes que se pueden tender entre la experiencia on-line y el mundo físico, está en Demodern, una firma de marketing digital que alianza con Nike lanzaron en Berlín en 201.

Así mismo, soluciones de Analítica e Inteligencia Artificial, como Chatbots, Asistentes Virtuales, Realidad Aumentada, se proponen como una alternativa para mejorar la experiencia de compra y captar más clientes a partir de los datos sobre preferencias y patrones de compra de estos. A raíz de la pandemia vivida durante el 2020, se han visto muchas acciones que se proponen también como una alternativa, como puede ser el caso de los probadores online, con los que también se consigue reducir las devoluciones de compras online, y a la vez incentiva las ventas.

En el entorno **ecológico**, desacatan tres hechos que marcarán el futuro y el presente de cualquier organización que pretenda competir dentro de un mercado en pleno momento de transformación como son el cambio climático, la desigualdad en el reparto de riqueza y la globalización comercial. Referente a este último, la globalización comercial, el WWF afirma que las personas consumimos recursos como si tuviéramos a nuestra disposición 1,7 planetas Tierra. Un mercado mundial y la eficiencia de las economías de escala permiten el acceso a muchas mercancías antes inalcanzables y a productos que aun elaborados en la otra punta del mundo son más baratos que los hechos al lado de casa. Pero eso también es posible porque, muy a menudo, hay impactos sociales y ambientales -como unos deficientes derechos laborales, la contaminación o las emisiones de CO2 del transporte- que no se integran en el precio final.

Según datos de la ONU y Greenpeace cada año se producen 100.000 millones de prendas en todo el mundo, el doble que en 2000; lo que hace que la industria textil sea actualmente la responsable del 8% de las emisiones de C02 a nivel global y del 20% de los vertidos tóxicos a

los ríos y los mares. Datos preocupantes que hacen que el modelo actual deba ser replanteado tanto por las compañías que lo lideran, como sus consumidores. Actualmente, la moda es la segunda industria más contaminante del planeta. Consumir en grandes cantidades y tirar aquellas prendas que prácticamente no han sido usadas, es la forma en la que las personas se han acostumbrado a consumir moda, y definitivamente no es sostenible. En la actualidad, se adquiere un 60% más de ropa que hace 15 años, pero se conserva la mitad del tiempo. Además, los recursos de la Tierra son finitos al mismo tiempo que la población no para de crecer, lo que hace que sea estrictamente necesario un replanteamiento del sector, poniendo a las principales multinacionales en el punto de mira.

En 2011, Greenpeace dio el pistoletazo de salida a su campaña Detox con la publicación del informe Trapos Sucios, en el que por primera vez ponía nombre y apellidos a las marcas contaminantes de la industria de la moda. La ONG vinculaba a gigantes como Adidas, Nike, H&M, Calvin Klein, Lacoste, Puma o Ralph Lauren con fábricas en China que utilizaban sustancias químicas peligrosas en sus procesos productivos. Un año después, Greenpeace volvió a la carga con el informe Puntadas tóxicas: el oscuro secreto de la moda, en el localizaba sustancias tóxicas en las prendas de 81 marcas, entre ellas Zara, marca en que se apoyó para promocionar el estudio. Estas mismas compañías han sido las que años después están impulsando el cambio, una muestra de ello es que, a finales de 2018, 43 multinacionales, entre ellas Inditex, Gap, Burberry, Hugo Boss, Levi Strauss y el grupo Kering, firmaron el compromiso Fashion Industry Charter for Climate Action, por el que se obligaban a reducir sus emisiones de C02 progresivamente hasta dejarlas en cero en 2050. No es una cuestión ética, sino de supervivencia: la moda debe ser sostenible. Cada vez más, las empresas se están adaptando a este movimiento, teniéndolo en cuenta como uno de los objetivos principales.

Para acabar con el entorno ecológico, según un último estudio de KPMG más de tres cuartas partes de los grandes inversores del mundo ya tienen en cuenta cuestiones ligadas a la sostenibilidad a la hora de analizar una compañía, debido a que los factores relacionados con este tópico son muy relevantes para evaluar la salud de la empresa a largo plazo. En la actualidad existen pocos fondos especializados en compañías sostenibles, pero cada vez más están ampliando los fondos de este interés, cuyo objetivo es buscar un impacto socio-medioambiental medible. Como ejemplo, uno de los fondos de impacto actuales es Manor Group, el cual posee el 66% de la compañía ECOALF desde marzo de 2017.

3. Industria de la Moda sostenible

ECOALF va más allá de la producción de ropa sostenible, ya que también realizan diferentes fases de reciclaje y reutilización de prendas, fomentando así la economía circular. A continuación, se adjunta un mapa del sector (Figura 5), el cual muestra la cadena de valor de los principales competidores dependiendo de la posición en la que se encuentran dentro de esta cadena de valor:



Figura 5: Cadena de valor del sector. Fuente: Elaborado por los autores

Las partes más implicadas en el sector de la moda sostenible se nombran y analizan a continuación, con el objetivo de revisar la transversalidad de los diferentes componentes y situaciones:

3.1. Proveedores

Dentro del sector textil y concretamente en el segmento moda y teniendo en consideración la tipología de producto ofertado, se detectan principalmente proveedores de materias primas (algodón, lana y diferentes tipologías de materiales sintéticos entre otros). Analizando la tipología y operativa del sector, el colectivo de proveedores posee una capacidad de negociación poco significativa o baja, teniendo en cuenta que se trata, generalmente, de un negocio y una industria que engloba múltiples proveedores, los cuales producen artículos poco diferenciados y de escaso valor unitario.

El colectivo de proveedores participantes de la industria textil trabaja principalmente bajo la premisa focalizada en la optimización de costes, garantizado en todo momento el cumplimiento de las condiciones básicas sanitarias, higiénicas y de calidad para la posterior comercialización de prendas. Adicionalmente consideramos que el peso y el poder de negociación recae primordialmente en las grandes cadenas productoras y distribuidoras de moda, las cuales marcan las pautas de consumo y en consecuencia las necesidades de producción y adquisición de materiales.

Dentro del grupo de proveedores también se estima necesario hacer referencia a aquellos suministradores de material utilizado para el packaging del producto, aunque éstos disfrutan de un poder de negociación escaso dado las propias sinergias y funcionamiento del sector.

3.2. Clientes

En el sector de la moda sostenible, se detecta principalmente ventas al consumidor final (B2C). Por la propia operativa del negocio se destaca un volumen de transacciones muy significativo, si bien dichas operaciones están totalmente atomizadas entre todos los usuarios que participan del mercado. Es muy complicado identificar un cliente que represente y englobe un porcentaje representativo de las ventas.

Se considera que la tipología de cliente al cual va dirigido el producto muestra generalmente determinados niveles de concienciación y preocupación por el medio ambiente, si bien a la vez, exige prendas de calidad y atribuibles a las nuevas corrientes o vertientes de moda. Aun así, para los clientes el precio sigue siendo uno de los criterios más importantes a la hora de decidir sobre la adquisición de un producto. Si bien, la sostenibilidad se va abriendo paso entre el consumidor, el cual está más sensibilizado en las cuestiones medioambientales. Los consumidores cada vez muestran más interés por los materiales reciclados, los productos fabricados en local y por las prendas de segunda mano o hecho a partir de residuos.

3.3. Competencia

En cuanto a la competencia, se detectan alternativas en las grandes multinacionales del sector como podrían ser Zara, H&M y otras marcas conocidas en sus líneas de productos realizados con material textil tradicional o reciclado. En menor medida, se aprecia que el alquiler o la ropa

de segunda mano podría afectar a empresas como ECOALF aunque no en un país como España ya que este tipo de mercado suele ser mucho más predominante en los países asiáticos.

Se observa que el sector textil corresponde a un segmento de mercado caracterizado por altos niveles de rivalidad, rivalidad liderada principalmente por las grandes multinacionales de la industria textil que están reinventado el modelo productivo para ser capaces de reducir su huella y ofrecer un producto más justo a los competidores. Si bien, deberá analizarse como en un futuro este avance convive con la industria del Fast Fashion actual. Además, el desarrollo de países emergentes como India, Vietnam, Tailandia u otros pueden suponer una amenaza para la industria textil local, por su capacidad de ofrecer la misma calidad de producto a un menor precio. Otros competidores destacados que pueden representar una amenaza para cualquier marca que pretenda entrar en el mercado de la moda sostenible son nuevos tejidos, nuevos procesos de fabricación e innovadores modelos de reciclaje.

Relacionando el sector textil con los diferentes competidores que existen, se detectan tres grandes grupos:

1. Multinacionales textiles que apuestan por una línea más sostenible como es el caso de H&M, Zara o Mango, conocidas nacional e internacionalmente.
2. Marcas sostenibles, aquellas grandes empresas, como otras más de carácter local. Estas empresas se dedican exclusivamente a líneas de productos totalmente sostenibles como pueden ser ECOALF, Patagonia, marca de ropa enfocada a actividades en el exterior como pueden ser la escalada, el surf o el senderismo y Reformation, marca de moda sostenible femenina, muy conocida por las excentricidades que han usado sus prendas. En este ámbito también se pueden añadir, un nuevo modelo de negocio como es el caso del alquiler de prenda de ropa. Estas compañías dan más de un uso a la ropa evitando así el malbaratamiento de éstas y contribuyen así con el medioambiente, totalmente alineadas en los objetivos de la economía circular como es el caso de Mud Jeans. Esta es una empresa holandesa que pone a disposición de los usuarios diferentes jeans con el fin de ser alquilados por periodos de tiempo y en diferentes ocasiones, los cuales posteriormente son totalmente reciclados para crear otros de nuevos.
3. Empresas de segunda mano como la conocida Flamingo Vintage en Barcelona.

A continuación, se presentan los principales grupos estratégicos valorados por el grado de internacionalización y el precio en el primer gráfico, o por su impacto positivo en la sociedad frente a la innovación en el segundo:

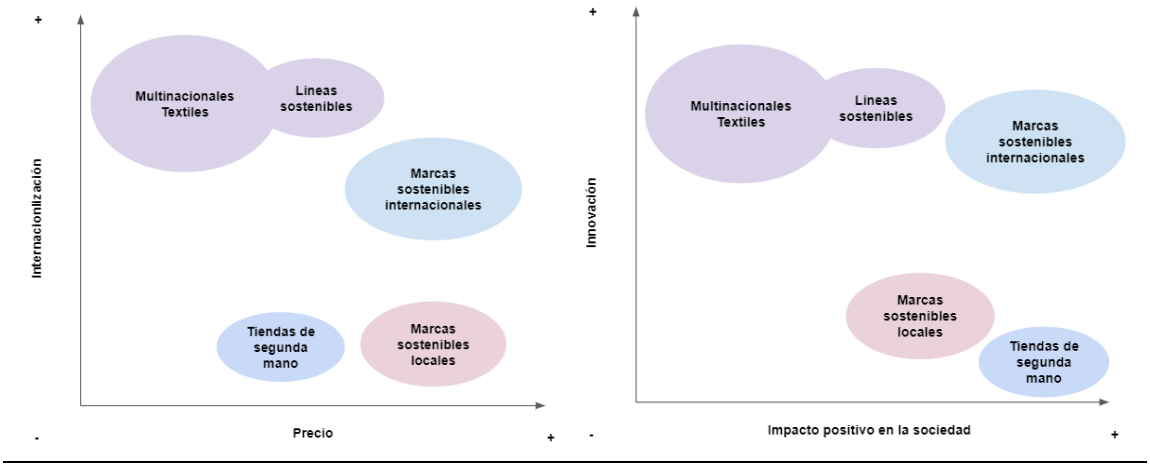


Figura 6: Grupos estratégicos. Fuente: Elaborado por los autores.

4. Factores clave de éxito

Desde la creación de la fundación de la compañía hasta la actualidad, la compañía ha construido un camino ascendente hasta el éxito debido a diferentes factores que han sido clave a lo largo de estos años, entre los cuales se encuentran:

- Una clara estrategia empresarial. Desde sus inicios, la compañía ha tenido muy claro que orientación empresarial querían seguir, siempre basándose en su misión y los valores que han trasmitido.
- Focalización en los consumidores. La compañía siempre ha apostado por las personas preocupadas por el medio ambiente y el diseño, dispuesto a pagar un precio más elevado con la finalidad de apoyar la iniciativa de ropa sostenible.
- Coherencia de la compañía en todo lo que hace. La compañía ofrece una imagen sólida tanto en los productos que fabrica, como la manera de conseguir dichos productos y todos los procesos relacionados con estos.
- Acciones medio ambientales. Gracias a la creación de la Fundación en 2015, la compañía está realizando grandes campañas de reciclaje y de cuidado de los mares en diferentes países como España o Tailandia.
- Inversiones en I+D. Para conseguir su posicionamiento actual, y poder ofrecer una moda de calidad, ECOALF ha tenido que realizar elevadas inversiones en Investigación

y Desarrollo con la finalidad de poder encontrar hilos y materias primas acordes a sus estándares de calidad y reciclaje.

La moda sostenible se considera una alternativa a la moda convencional con importantes ventajas en el ámbito medioambiental debido al reciclaje, a la extracción de las materias primas o al uso que se hacen de éstas. Aun así, todavía queda mucho por avanzar en este sector, aunque se presagia un futuro muy cercano e innovador.

5. Preguntas

1. Como se puede ver, en la actualidad hay un gran auge por la moda sostenible y la sostenibilidad en el día a día. Razona cuales son los motivos y por qué cada vez hay más adeptos a este tipo de moda.
2. Realiza un análisis de los competidores/sector.
3. ¿Por qué ECOALF es diferente? ¿Por qué ha tenido tanto éxito desde su nacimiento?
4. Realiza un análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la compañía (DAFO)
5. ¿Cómo ves el futuro de ECOALF? ¿Y el de la moda sostenible?

6. Bibliografia

Baldomà, M. (2019). *La sostenibilidad pide paso en la industria de la moda.* Recuperado de: https://www.elperiodico.com/es/mas-innovacion/20190716/la-sostenibilidad-pide-paso-en-la-industria-de-la-moda-7549126

Ecoalf (2021). *There is no planet B.* Recuperado de: https://ecoalf.com/es/?_adin=11551547647

El Bien Social (2020). *50 marcas de moda sostenible y ecología en España para comprar online.* Recuperado de: https://elbiensocial.org/es/tiendas-online-de-moda-sostenible-y-responsable-en-espana/

Famingo Vintage Kilo (2021). Recuperado de: http://www.flamingosvintagekilo.com/VintageWeb/home/inicio/about.jsp

Montesinos, R., Martin, V. (2020). *Economía circular y Objetivos de Desarrollo Sostenible.* Recuperado de: https://www.mercasa.es/media/publicaciones/277/EconomÃ-a_circular_y_ODS.pdf

Noticias Parlamento Europeo (2021). *Economía Circular: definición, importancia y beneficios.* Recuperado de: https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circular-definicion-importancia-y-beneficios

Patagonia (2021). Recuperado de: https://eu.patagonia.com/gb/en/home/

Planet b (2020). *Ecoalf.* Recuperado de: https://planetb.eco/ecoalf/

Ramírez, N. (2015) *¿Qué tiene Reformation, la marca de la que todo el mundo habla?* Recuperado de: https://smoda.elpais.com/moda/que-tiene-reformation-la-marca-de-la-que-todo-el-mundo-habla/

Riaño, P. (2017). *Ecoalf cambia de manos: el fondo Manor Group compra la compañía.* Recuperado de: https://www.modaes.es/empresa/ecoalf-cambia-de-manos-el-fondo-manor-group-compra-la-compania.html

Riaño, P. (2019). *Ecoalf, más madera para la sostenibilidad: ronda de 4,5 millones para seguir creciendo.* Recuperado de: https://www.modaes.es/empresa/ecoalf-mas-madera-para-la-sostenibilidad-ronda-de-45-millones-para-seguir-creciendo.html

Riaño, P., Gestal, I. (2020). *Sostenibilidad hasta en el PyG: cómo la moda agarra lo "eco" a su estrategia.* Recuperado de: https://www.modaes.es/empresa/sostenibilidad-hasta-en-el-pyg-como-la-moda-agarra-lo-eco-a-su-estrategia.html

Ullate, S. (2020) *España: Stella McCartney, Ecoalf y Patagonia son las firmas de moda sostenible más buscadas.* Recuperado de: https://www.america-retail.com/espana/espana-stella-mccartney-ecoalf-y-patagonia-son-las-firmas-de-moda-sostenible-mas-buscadas/