



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

Máster Universitario en
Gestión y Tecnologías de Procesos de Negocio
Curso académico 2023-2024

Trabajo Fin de Máster

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN EL
SECTOR DE LA MODA SOSTENIBLE.
ESTUDIO COMPARATIVO

[ESTUDIO DE CASO: PATAGONIA Y HUMANA]

Melanie Aguilera Díaz

Tutora

María Belén Prados Peña

DETECCIÓN DEL PLAGIO

La Universidad utiliza el programa ***Turnitin Feedback Studio*** para comparar la originalidad del trabajo entregado por cada estudiante con millones de recursos electrónicos y detecta aquellas partes del texto copiadas y pegadas. **Copiar o plagiar en el TFM se considera falta grave, y puede conllevar la expulsión definitiva de la Universidad.**

Estrategias de comunicación en el sector de la moda sostenible. Estudio comparativo.

[Estudio de caso: Patagonia y Humana]

Melanie Aguilera Díaz

Palabras clave: sostenibilidad, moda sostenible, moda circular, modelo de negocio, RSC, comunicación, estrategias

Resumen

La urgencia que supone realizar cambios que mitiguen los desequilibrios ambientales y sociales que produce la industria de la moda, ha llevado a numerosos investigadores a dedicar esfuerzos por estudiar los comportamientos de las empresas de este sector develando causas, efectos y posibles soluciones para el fenómeno que se ha denominado como “moda rápida”.

A raíz de esta problemática que involucra a empresas, gobiernos, organismos y consumidores; se comienza a hablar del término moda sostenible. A lo largo de este estudio se despliega un breve resumen del estado del arte de la literatura en este campo y una panorámica actual de cómo se presenta la sostenibilidad en la moda a nivel global mediante un estudio de casos.

Para ello, se examinan y comparan las estrategias de comunicación de dos actores dentro del sector de la moda sostenible, a la vez que se analizan sus diferentes modelos de negocio, como algunas de las alternativas comprometidas con la sostenibilidad que existen en este mercado.

Communication strategies in the sustainable fashion sector. Comparative study.

[Study case: Patagonia and Humana]

Melanie Aguilera Díaz

Keywords: sustainability, sustainable fashion, circular fashion, business model, SCR, communication, strategies

Abstract

The urgency of implementing changes that mitigate the environmental and social imbalances produced by the fashion industry, has led numerous researchers to dedicate efforts to study the behavior of companies in this sector, revealing causes, effects and possible solutions to the phenomenon known as “fast fashion”.

As a result of this issue involving companies, governments, organizations, and consumers; the term sustainable fashion arises. Throughout this study, a brief summary of the state of the art of literature in this field is provided, along with a current overview of how sustainability in fashion is presented globally through a case study.

To achieve this, communication strategies of two actors within the sustainable fashion sector are examined and compared, while their different business models are analyzed as some of the alternatives committed to sustainability existing in this market.

Yo, **Melanie Aguilera Díaz**, estudiante del **Máster en Gestión y Tecnologías de Procesos de Negocio de la Universidad de Granada**, autorizo a que una copia de mi Trabajo Fin de Máster esté accesible en la Biblioteca de la Universidad de Granada, para que pueda ser consultada por las personas que lo deseen.

Fdo: Melanie Aguilera Díaz

Granada, a 30 de julio de 2024.

D./Dña. **María Belén Prados Peña**, Profesor/a del Departamento de Marketing e Investigación de Mercado de la Universidad de Granada.

Informa:

Que el presente trabajo, titulado *Estrategias de comunicación del sector de la moda sostenible. Estudio comparativo. Estudio de caso: Patagonia y Humana*, ha sido realizado bajo su supervisión por **Melanie Aguilera Díaz**, y autoriza la defensa de dicho trabajo ante el tribunal que corresponda.

Y para que conste, expide y firma el presente informe en Granada, a 30 de julio de 2024.

La directora:

María Belén Prados Peña

Yo, **Melanie Aguilera Díaz**, estudiante del **Máster en Gestión y Tecnologías de Procesos de Negocio de la Universidad de Granada**, declaro explícitamente que el trabajo presentado es original, entendido en el sentido de que todas las fuentes utilizadas se han citado debidamente, respetando los derechos de autoría.

Fdo: Melanie Aguilera Díaz

Granada, a 30 de julio de 2024.

AGRADECIMIENTOS

Ha sido todo un reto para mí llegar al final de esta formación y realizar este trabajo de fin de máster; no obstante, he de decir que agradezco cada momento del camino recorrido por las experiencias vividas y el conocimiento que me llevo. Me gustaría agradecer enormemente en primer lugar a mi tutora por toda la guía y el soporte que me ha brindado en la realización de esta investigación; a mi esposo por acompañarme, cuidarme, darme fuerzas y ser mi motor de motivación y energía; a mi familia, en especial mi mamá, que aun estando lejos siempre ha estado al pendiente de mí; a mis compañeros de clase por tantos momentos compartidos y hacer este viaje tan bonito; a los profesores que me compartieron su saber y me enseñaron los conocimientos que me llevo.

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN	3
1.1. MOTIVACIÓN	4
1.2. OBJETIVOS.....	4
1.3. ESTRUCTURA DE LA MEMORIA	5
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. SOSTENIBILIDAD EN LA INDUSTRIA DE LA MODA	7
2.1.1. <i>Las consecuencias de la moda a nivel global</i>	8
2.1.2. <i>Desafíos y oportunidades de la moda sostenible en el mercado global</i>	9
2.2. MODELOS DE NEGOCIO SOSTENIBLES O <i>SUSTAINABLE BUSINESS MODELS</i> (SBM) EN LA INDUSTRIA DE LA MODA	13
2.2.1. <i>Ejemplos y descripción</i>	14
2.2.2. <i>Economía circular y su implementación en la moda</i>	17
2.3. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN EL SECTOR DE LA MODA SOSTENIBLE. ROL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC).....	19
2.3.1. <i>Estrategias y canales de comunicación sobre la sostenibilidad en la moda</i>	19
2.3.2. <i>Impacto de la RSC en la comunicación de las empresas de la industria de la moda</i>	21
3. METODOLOGÍA.....	23
4. ESTUDIO DE CASO	26
4.1. MODELOS DE NEGOCIO SOSTENIBLES	26
4.2. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN. RELACIÓN CON LA RSC.....	33
4.3. ANÁLISIS DE CONTENIDO	38
5. CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO	42
5.1. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	42
5.2. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y LÍNEAS FUTURAS DE TRABAJO	44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
ANEXOS	51
A. GLOSARIO.....	51
B. CAMPAÑA DON'T BUY THIS JACKET	52
C. VIDEO POST DE HUMANA EN INSTAGRAM.....	54
D. VIDEO POST DE PATAGONIA EN INSTAGRAM.....	54

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Epígrafe 4.1. a	27
FIGURA 2. Epígrafe 4.1. a	28
FIGURA 3. Epígrafe 4.1. b	32
FIGURA 4. Epígrafe 4.2. a	33
FIGURA 5. Epígrafe 4.2. b	35
FIGURA 6. Epígrafe 4.2. b	37
FIGURA 7. Epígrafe 4.3.	41
FIGURA 8. Epígrafe 4.3.	41

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Epígrafe 2.1.1.	8
TABLA 2. Epígrafe 4.3.	38
TABLA 3. Epígrafe 4.3.	39

1. INTRODUCCIÓN

Múltiples reportes e informes muestran información estadística y cuantificable sobre las consecuencias de la industria de la moda sobre el medioambiente. Numerosos autores concuerdan con que estos números son aproximaciones difíciles de estimar y de comprobar; sin embargo, son vastos para describir los inmensos daños producidos. Se conoce que esta industria es responsable de una parte significativa de las emisiones de CO₂ a nivel global (dados por los procesos de manufactura y por el transporte aéreo de productos), del consumo desmedido de agua y de la contaminación de las mismas, del desperdicio de energía y recursos empleados en manufacturas que no se venden, y del desecho de cifras innumbrables de prendas que acaban incineradas o en montañas de vertederos (Janmark et al., 2024; Maiti, 2024).

Según se refleja en la literatura, de los años 2000 en adelante se ha visto duplicada la producción de moda; lo cual es reflejo del incremento del consumo de la misma por parte de la población, principalmente debido a la premura de comprar productos de bajo costo ofrecidos como novedades y/o tendencias del momento que rápidamente se desechan por dejar de serlo: moda rápida (Balchandani et al., 2023; Niinimäki et al., 2020).

En los últimos tiempos se ha visto una creciente preocupación por la sostenibilidad, ya que se trata de una industria que produce con economías de escala y utiliza muchísima energía y recursos; a la vez que contamina inmensamente el medioambiente no solo por la producción de ropa, sino también por la eliminación de grandes volúmenes de prendas dada por el consumo desenfrenado de moda rápida que ha hecho decrecer el tiempo de uso de las mismas (Zhang et al., 2021).

Se puede decir que la sostenibilidad en la moda es un asunto en el que se está poniendo el foco tanto en la investigación científica, como entre las personas y las empresas; pero no está aún bien establecido en el mercado. Los consumidores vienen mostrando interés por la moda sostenible; sin embargo, las ventas provenientes de moda rápida no han descendido, evidenciando que existe una incongruencia entre el pensar y la forma de actuar de una gran parte de los consumidores (Albella et al., 2022). El mayor desafío está en lograr un cambio en la mente de las personas que se traduzca en actuaciones coherentes en torno a la sostenibilidad social, económica y ambiental.

Es importante desde el punto de vista de la academia, estudiar el comportamiento de las empresas en cuanto a su compromiso con la sostenibilidad. Analizar sus modelos de negocio y los cambios que introducen en los mismos, las prioridades que establecen a través de la responsabilidad social corporativa, sus estrategias de comunicación, y cómo son percibidas por el público; pueden ser herramientas valiosas para evaluar los avances que suceden en la industria.

1.1. Motivación

La realización de este trabajo se motiva no solo por el interés de aportar a la teoría empresarial; sino que también desde el análisis empírico, se pretende evaluar la efectividad de las estrategias de comunicación de empresas de la industria, y la importancia de realizar una comunicación original y transparente para fomentar tanto la sostenibilidad como la confianza de los consumidores.

La necesidad de develar la influencia de las estrategias de comunicación de las empresas en la percepción de los consumidores en aspectos sostenibles, puede contribuir a proponer mejoras en este sentido. El auge de las redes sociales y su rol en las decisiones de compra, hace que sea interesante estudiar cómo utilizan estos medios las empresas de moda para hacer llegar a su público su compromiso para potenciar una cultura sostenible.

1.2. Objetivos

Con la realización de este trabajo se persigue como objetivo general analizar las estrategias de comunicación de dos actores dentro del sector de la moda sostenible a través del estudio comparativo de los mismos. Para ello, se han trazado los siguientes objetivos específicos:

1. Realizar una revisión de la literatura para indagar en los conceptos y tendencias que se manejan en la industria de la moda sostenible.
2. Analizar las características de los modelos de negocio que existen en el mercado de este sector.
3. Revisar el estado del arte de las estrategias de comunicación que imperan en las empresas de la moda sostenible y su relación con la responsabilidad social corporativa.

4. Profundizar en los modelos de negocio específicos de Patagonia y Humana.
5. Analizar las formas de comunicación que utilizan para hacer llegar a su público su compromiso con la sostenibilidad.
6. Analizar cómo se comporta la estrategia de comunicación en Instagram de ambos casos de estudio en términos de presencia, compromiso y popularidad.
7. Realizar un análisis de contenido de los comentarios de los seguidores en Instagram de Humana y Patagonia, a través de la herramienta N-VIVO 14, para conocer la percepción de la audiencia.
8. Comparar resultados de ambos casos y arribar a conclusiones sobre sus procedimientos.

1.3. Estructura de la memoria

Esta investigación se ha estructurado en 5 capítulos: Introducción, Marco teórico, Metodología, Estudio de caso, Conclusiones y trabajo futuro.

Primeramente, se ofrece una introducción al lector sobre el tema del trabajo, se expone la motivación de la realización de la presente investigación, los objetivos que se trazaron con la misma y una descripción de cómo se organizó la memoria siguiendo una estructura lógica de lo general a lo particular.

Seguidamente, se ofrece un marco teórico que sustenta la teoría que subyace bajo este tema y que ubica al lector en el contexto del mismo para un buen entendimiento. Con este fin, se expone la revisión de la literatura llevada a cabo, que aborda un panorama breve sobre la moda sostenible a nivel global, las definiciones y principios que sostiene este concepto, y las oportunidades y desafíos a los que se enfrenta. También se caracterizan los diferentes modelos de negocio que se están adoptando en esta industria a partir de los cambios que viene sufriendo, haciendo hincapié en la propuesta de la economía circular como alternativa a la moda rápida. Además, se analizan las herramientas y canales efectivos para comunicar la sostenibilidad en las empresas, destacando el rol que juega la responsabilidad social corporativa (en adelante RSC) en este sentido.

Luego, se explica la metodología seguida para llevar a cabo esta investigación argumentando el motivo de su elección y el proceder que se sigue durante el desarrollo del trabajo.

A continuación, se despliega el estudio de los casos que nos competen: Patagonia y Humana. Se analizan y comparan ambos modelos de negocio develando cómo ambas empresas llevan a cabo la comunicación del marketing y cómo esta se relaciona con sus preceptos de RSC. También se realiza un análisis de sentimientos según la comunidad que sigue a ambas empresas en Instagram, de manera que se puede visualizar un mapa conceptual de la comunicación que desarrollan en esta red social. Luego, se exponen los resultados de dicho estudio tomando como base la teoría expuesta en el capítulo 2.

Finalmente, se arriban a conclusiones sobre los resultados obtenidos y se analiza el cumplimiento de los objetivos propuestos, dejando claras ideas sobre posibles trabajos futuros en esta temática.

Al finalizar este trabajo, se pretende obtener una visión de cómo se comportan dos modelos de negocio totalmente diferentes, ambos comprometidos con la sostenibilidad.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Sostenibilidad en la industria de la moda

En la literatura se pueden encontrar numerosos intentos por definir qué es sostenibilidad. Lo cierto es que es un concepto que intuitivamente se entiende, sin embargo, puede abarcar diferentes significados según el contexto al que se aplique (Henninger et al., 2016).

Es importante saber a qué se hace referencia cuando se habla de moda sostenible. Existe cierto consenso en relación a la definición expuesta en la Comisión Mundial sobre Medioambiente y Desarrollo de la ONU en 1987: la sostenibilidad se trata de utilizar los recursos de la mejor manera posible sin comprometer el ecosistema social y ambiental. Asimismo, se reconoce como el triple resultado de los aspectos social, medioambiental y económico sopesados por igual, según la definición de Elkington (1994) citado en SanMiguel et al. (2021). Muthu y Gardetti (2016) indican:

“(...) no existe un estándar único y universalmente aceptado para la sostenibilidad en la industria de la moda, y términos como eco-, ética, verde, lenta y responsable se usan de manera intercambiable”.

Según estudio llevado a cabo por Henninger et al. (2016), usualmente las personas asocian la moda sostenible a la procedencia de los materiales que se emplean en la fabricación y a dichos procesos; solo algunos pocos piensan en términos sociales. Según Mukendi et al. (2020) la moda sostenible son las vías a través de las cuales se pueden considerar los productos o comportamientos sostenibles; refiriéndose a métodos de producción, reciclaje, productos libres de crueldad (*cruelty free*), prácticas ambientales y sociales, anti-consumismo y *slow fashion*.

En este estudio se pretende dar respuesta a cuestiones como: de dónde surge este concepto de moda sostenible, qué tendencias se han desarrollado en el mercado a raíz del mismo, qué camino están siguiendo las empresas dedicadas a la moda, qué cambios se están introduciendo en los modelos de negocio, cómo se desarrolla la comunicación en torno a la sostenibilidad empresarial.

2.1.1. Las consecuencias de la moda a nivel global

Los últimos tiempos han reflejado una creciente preocupación social, gubernamental y empresarial por los asuntos de sostenibilidad ambiental. La industria de la moda ha recibido importantes acusaciones por los perjuicios que ocasiona al medioambiente y a la salud de las personas (Gazzola et al., 2020).

Esta industria es una de las más grandes a nivel mundial, involucrando alrededor de 300 millones de personas en todo el mundo que trabajan en los diferentes eslabones de la cadena de valor (Balchandani et al., 2023; SanMiguel et al., 2021). Las compañías manufactureras en su mayoría generan un mayor volumen de producción del que luego logran comercializar, del cual más de la mitad a nivel global está compuesto por poliéster. Este tipo de tejido es muy complejo y arduo de procesar, y la mayor parte termina desechada en los ecosistemas tardando muchísimo tiempo en descomponerse (Albella et al., 2022).

La industria textil es la segunda más contaminante (Cherny-Scanlon y Agnes, 2016), generando importantísimos daños que aumentan el calentamiento global, la huella de carbono y el uso intensivo de recursos naturales (ver Tabla 1). A pesar de que hay mayor conocimiento y ha crecido la sensibilización sobre el valor de la sostenibilidad en el planeta, las consecuencias medioambientales del sector en cuestión son considerables (Albella et al., 2022).

Tabla 1. Impactos medioambientales de la moda

Concepto	Dato
Emisiones	Entre el 8 y el 10% del CO ₂ global (4 - 5 billones toneladas/año)
Consumo de agua	79 trillones litros/año
Contaminación de las aguas	~20% del total global
Contaminación por microplásticos	~35% del total global 0,5 millones toneladas/año se liberan a los océanos
Desechos textiles	>92 millones toneladas/año

Fuente: Elaboración propia a partir de Dzhengiz et al. (2023); Niinimäki et al. (2020); SanMiguel et al. (2021).

En el informe “*The State of Fashion 2024*” sobre el estado actual de la moda de McKinsey & Company (citado en Amed et al., 2023), una de las prioridades para el futuro cercano a causa del cambio climático, es el tema de la gobernanza en este sector. A pesar de que se han creado fundaciones, congresos, fórums y demás iniciativas en este sentido, donde se debaten asuntos en torno al futuro de la industria y su proceder en cuanto a la sostenibilidad; actualmente no existe un organismo regulador que se encargue de representar y supervisar a las empresas de la industria de la moda de manera estándar e internacional (Cherny-Scanlon y Agnes, 2016).

2.1.2. Desafíos y oportunidades de la moda sostenible en el mercado global

La llegada del nuevo siglo trajo consigo un auge en la industria de la moda, el cual desencadenó en una tendencia llamada “moda rápida o *fast fashion*”; dada por la acelerada producción, consumo y liquidación de moda estacional. Este fenómeno ha supuesto un desequilibrio importante para el medio ambiente propiciado por la alta contaminación que generan los desperdicios y la eliminación de prendas de esta industria (Niinimäki et al., 2020).

La cadena de valor de la moda se desarrolla a nivel global de manera descentralizada; los diferentes procesos que involucra toda la manufactura hasta la obtención del producto final, la distribución y finalmente la venta, se llevan a cabo de forma dispersa (Janmark et al., 2024). Las grandes empresas subcontratan la producción y se encargan mayormente del diseño del producto y el marketing. Mientras que las sedes de las mismas se ubican principalmente en Estados Unidos, Europa e Inglaterra; las fábricas se encuentran en países en desarrollo como China, Turquía, India, Bangladesh, Pakistán, Vietnam, Camboya y otros países del occidente asiático. En estos territorios, la mano de obra y las materias primas son mucho más baratas (Balchandani et al., 2023; Maiti, 2024; Niinimäki et al., 2020; SanMiguel et al., 2021).

En este contexto, es muy difícil controlar la transparencia a lo largo de la cadena de suministro, por lo que se dificulta conocer bien cómo se obtuvieron y bajo qué condiciones se trataron los recursos durante la producción (Balchandani et al., 2023; Janmark et al., 2024); lo cual supone un uso no óptimo de materiales y una generación de residuos desmedida. Los procesos para la creación de la ropa se encuentran en diferentes

puntos geográficos de la cadena: desde el diseño del producto, la agricultura para la obtención de fibras como el algodón y la madera, los procesos químicos como los que involucra el teñido, la manufactura de fibras y de hilos, hasta la fabricación de telas, el corte y ensamblaje final de la prenda. Debido a esta variedad de ubicaciones, no es posible diseñar un proceso continuo, engranado y optimizado donde todos los *stakeholders* compartan los mismos valores (Todeschini et al., 2017).

Al mismo tiempo, se ha generado una distribución desigual de las consecuencias ambientales, recayendo la mayor parte en los países donde se hace la fabricación y a los que se exportan las prendas que no se vendieron o de segunda mano. Como resultado, estos territorios se encuentran abarrotados de prendas que acaban en gran parte en vertederos; ejemplo de ello son los países africanos (Niinimäki et al., 2020).

Revertir esta situación constituye todo un desafío, por lo que varias instituciones – gubernamentales, públicas y privadas, nacionales e internacionales, medioambientales y laborales- ejercen presión sobre las empresas para que se controlen todos estos aspectos y para que las mismas se responsabilicen social y económicamente de los daños que ocasionan al entorno (Balchandani et al., 2023; Maiti, 2024).

Cabe destacar que han surgido también organizaciones entre productores y minoristas que engloban buena parte del mercado, como son la *Sustainable Apparel Coalition* (SAC) y el *Sustainable Clothing Action Plan* (SCAP), en aras de promover prácticas sostenibles en la industria textil. La primera fue fundada principalmente por grandes compañías líderes de la industria (entre ellas Walmart y Patagonia), para desarrollar alternativas globales en torno a la sostenibilidad del sector (Madurga, 2018). La segunda, originaria de Reino Unido, aúna a varias instituciones que de conjunto trabajan con el objetivo de disminuir el consumo de recursos finitos, la huella de carbono, los residuos y desechos (Gover, 2021).

Existen además otros organismos que se encargan de otorgar certificaciones por el reconocimiento a prácticas sostenibles como *Global Organic Textile Standard* (GOTS), *Cradle to Cradle* (C2C), *Wildlife Friendly* y *Worldwide Responsible Accredited Production* (WRAP), las cuales promueven y reconocen dentro del mercado las empresas que cumplen con determinadas pautas (Cherny-Scanlon y Agnes, 2016).

Rediseñar o comenzar un negocio de fabricación textil que implique invertir en tecnologías limpias, en técnicas de fabricación automáticas y más precisas, en métodos de utilización óptima de materiales libres de sustancias tóxicas y con cero desechos; debe convertirse en el *modus operandi* de toda compañía de moda (Janmark et al., 2024). Según plantea Niinimäki et al. (2020), el reto está en la aceptación de las implicaciones económicas que eso conlleva: por un lado, inicialmente esto supondría un aumento de los costos de producción que se trasladaría al precio final; por otro, derivaría en una cadena de fabricación más eficiente y productiva que reduciría los costos variables, así como el uso de recursos. La innovación e inversión tecnológica en la manufactura puede significar una buena oportunidad para que las empresas minimicen sus costos laborales y aumenten sus márgenes de beneficio, obtengan un mayor control del inventario y de la ubicación de las materias primas, maximicen la calidad y la duración de las prendas, y de manera general contribuyan a la sostenibilidad de sus procesos (Gazzola et al., 2020).

A pesar de que parece difícil frenar esta tendencia de consumo de moda rápida, sí se ha visto una creciente preocupación en los consumidores por la adquisición de productos sostenibles (SanMiguel et al., 2021). Esto a su vez, ha propiciado que las empresas fabricantes decidan comenzar a preocuparse e invertir en la innovación y desarrollo de nuevos procesos, métodos y materiales de producción para disminuir el impacto ambiental (Todeschini et al., 2017).

Los nuevos movimientos y conceptos de los que se habla como los relacionados con la moda cíclica y las prendas ecológicas, han modificado los hábitos de compra de los consumidores, impactando a su vez en la forma en que las compañías repiensen y adaptan su actividad (Todeschini et al., 2017). De acuerdo con estos autores, estos cambios suponen una oportunidad a la vez que un desafío: oportunidad para el diseño y desarrollo de nuevos modelos de negocio, que aporten un nuevo valor agregado a la moda más social y amigable con el medioambiente; y desafío en cuanto a la formación y educación de los consumidores, para promover el consumo responsable y elevar la conciencia ambiental (SanMiguel et al., 2021; Todeschini et al., 2017).

Los esfuerzos por parte de las entidades y la sociedad, por responsabilizar a los productores del sector textil de las implicaciones que acarrea la eliminación de productos proveniente del consumo de moda rápida, están guiados a fomentar la producción de

menos cantidades con mayor calidad con el objetivo de aumentar el tiempo de uso de la moda, lo que derivaría en un mejor equilibrio de la industria con el entorno (Kozłowski et al., 2016). Aunque han emergido propósitos para incorporar nuevos materiales, reciclar e implementar nuevos procesos que no impliquen la utilización de productos químicos dañinos; esto no significa que ya se esté haciendo moda sostenible. En muchos de estos casos los modelos de negocio siguen operando bajo la forma de moda rápida; claros son los ejemplos de Inditex y H&M (Balchandani et al., 2023).

Las grandes marcas han expulsado poco a poco del mercado a los pequeños emprendedores que no pueden competir ante la ventaja que suponen las economías de escala y su impacto en el precio final (Pal y Gander, 2018), lo cual desalienta a la creación o rediseño de negocios que puedan implementar prácticas sostenibles e ir penetrando en el mercado y en la mente de los consumidores de moda (Dzhengiz et al., 2023; Pal y Gander, 2018). No obstante, estas pequeñas o medianas empresas son una oportunidad para dar a lugar a modelos de producción y/o comercialización innovadores que utilicen tecnologías sostenibles y exitosas que puedan proliferar en el sector. El desafío según plantea Kozłowski et al. (2016), está en estrechar la distancia entre las empresas grandes ya establecidas que están interesadas en encaminar sus negocios hacia la sostenibilidad, y aquellas PYMEs que surgieron bajo la premisa de la sostenibilidad y que pueden escalar e incluso se pueden replicar sus modelos.

Para lograr un cambio verdaderamente significativo todos los actores deben implicarse de manera consciente, no solo las empresas. Se debe abogar por la creación de una entidad regulatoria internacional que recoja, legisle y rija de manera estándar la actividad de esta industria a nivel mundial (Cherny-Scanlon y Agnes, 2016). Además, la sociedad debe abrir los ojos y dejar de ver la moda como un pasatiempo asequible (Muthu y Gardetti, 2016; Niinimäki et al., 2020).

En una sociedad donde tanto impera lo que se generaliza y viraliza en Internet, donde cada vez es mayor el papel que ejercen los *influencers* sobre los consumidores (que en la mayoría de los casos trabajan para las empresas), donde existe una industria altamente lucrativa con tanta variedad de oferta que está interconectada con el mundo digital (Gazzola et al., 2020; Henninger et al., 2016); constituye un gran desafío eliminar el impulso por el *fast fashion* y las consecuencias que acarrea. Por otro lado, llevar a cabo

correctas estrategias de comunicación de prácticas sostenibles a través de la RSC, pudiera ser una oportunidad para fomentar la conciencia de los consumidores e influir en sus decisiones de compra (Todeschini et al., 2017).

2.2. Modelos de negocio sostenibles o *Sustainable Business Models* (SBM) en la industria de la moda

Nosratabadi et al. (2019) define modelo de negocio sostenible como los procesos de creación, entrega y captura de valor que tienen lugar en una organización de forma sostenible bajo diferentes contextos. La definición y desarrollo de SBM en las empresas supone una manera en la que las mismas intentan innovar para lograr cumplir todos sus objetivos económicos, sociales y con el medioambiente.

Estos nuevos modelos deben tomar en consideración los siguientes elementos: diseño sostenible y dirigido a concientizar y comprometer a los consumidores; materiales tecnológicamente avanzados, orgánicos y ecológicos; métodos de manufactura que utilicen materias primas recicladas y optimicen el consumo de agua y energía; incorporación de TICs propias de la Industria 4.0; y tener en cuenta la legislación nacional e internacional (Marques et al., 2020).

Kozlowski et al. (2016) propone un modelo de negocio sostenible formado por 5 elementos claves que las compañías deben tomar en consideración de manera sistémica para desarrollar una marca sostenible. Estos son: las prácticas de diseño, la sostenibilidad del producto, la innovación empresarial, la gestión de la cadena de valor y la participación del consumidor.

Estos autores subrayan especialmente los aspectos que se encuentran bajo la supervisión y manejo de la empresa. Enfocarse en desarrollar un proceso de diseño del producto centrado en el consumidor, debe ir orientado a que se suscite a adoptar un consumo sostenible y atenuar el impacto provocado por el uso descontrolado. La sostenibilidad del producto, implica desarrollar e implementar soluciones de producción ambientalmente sostenibles que empleen recursos ecológicos. El tercer aspecto es la innovación, con ella se intenta argumentar la importancia de que las compañías inviertan tiempo y recursos en los procesos de creación que utilicen la innovación como eje central, pues esta vía es una oportunidad de lograr una ventaja competitiva y una diferenciación

en el mercado. Esto a su vez puede alentar a la competencia impulsando la integración intrínseca de la sostenibilidad en la industria (Kozlowski et al., 2016).

Los autores de la literatura en el marco de esta industria, argumentan la premura de un cambio en el paradigma de la moda rápida hacia un enfoque más sostenible social y ambientalmente. Con este enfoque se refieren no solo a modificaciones en la estructura y operatividad de la cadena de suministro; sino también a la innovación empresarial y en el diseño del producto (Balchandani et al., 2023), pudiendo incluso involucrar al consumidor en el proceso de creación para fomentar mayor apego o compromiso y un consumo más duradero (Nosratabadi et al., 2019).

Debido a la urgencia que supone el calentamiento global y el cambio climático, las presiones que se ejercen sobre la industria textil por su aporte negativo en estos fenómenos, y el cambio que se viene dando en los patrones de consumo, las empresas han tenido que adaptarse y reinventarse para continuar percibiendo los niveles de ingreso que vienen alcanzando, a la vez que satisfacer los reclamos sociales y ambientales (Amed et al., 2023; Balchandani et al., 2023). Iniciativas de producción y consumo como la economía circular, la moda colaborativa, la moda atemporal o armario cápsula, la moda de segunda mano..., son ahora parte de la industria (Charnley et al., 2022).

2.2.1. Ejemplos y descripción

Pal y Gander (2018) resumen tres métodos a utilizar en los SBM: estrechamiento, desaceleración y cierre del flujo de materiales. El primero busca la eficiencia en toda la cadena de valor del producto para minimizar la utilización de recursos naturales y energía. El segundo propone la desaceleración de recursos e impacto ambiental promoviendo la extensión del tiempo de vida de los bienes de consumo a través de la fabricación de ropa de mayor calidad y de la reparación de las mismas. El tercero y más amplio, incluye procesos sociales y tecnológicos de recuperación de la moda mediante reciclaje o reventa. Frecuentemente los emprendimientos combinan estos diferentes métodos sostenibles para crear una nueva propuesta de valor al cliente, la cual va en sintonía con el bienestar social y ambiental. Algunos ejemplos a continuación:

a. Economía colaborativa

La colaboración ha aparecido como una nueva propuesta innovadora que propone adoptar valores colaborativos a lo largo de la red del sector textil (Janmark et al., 2024); dígame aquellos que se encargan del suministro y distribución, consumidores e incluso la competencia. Esto significa una buena oportunidad en cuanto a la posibilidad de compartir entre los actores conocimientos y procederes sostenibles exitosos que impulsen la sostenibilidad (Kozlowski et al., 2016).

La economía colaborativa además supone un cambio en el consumo, el cual se expresa a través del intercambio, préstamo, donación entre personas; dando lugar a nuevas formas de emprendimiento que demuestran que existen alternativas viables diferentes a la producción masiva y al consumo desmedido de moda (Charnley et al., 2022). Esta iniciativa ha dado lugar a nuevas *startups* que defienden la importancia de una conciencia ambiental y que demuestran que se pueden aprovechar los recursos disponibles de manera sostenible.

b. Segunda mano o *second hand*

Este modelo de negocio se refiere a la compraventa de prendas de uso que aún pueden tener una segunda vida. De esta manera se logra aumentar el tiempo de uso de las prendas, disminuir los desechos post-consumo, motivar a la reutilización de confecciones textiles en buen estado que pueden gustar o ser útiles a otras personas, reducir la demanda de fabricación de nuevos productos y el uso de recursos que ello conlleva (Kozlowski et al., 2016).

La moda de segunda mano ha demostrado ser exitosa a través de plataformas como Vinted, Percentil, Wallapop, ThredUp Inc., Poshmark, entre otros; fomenta la economía circular y la sostenibilidad, a la vez que motiva a los usuarios de las mismas a dar segundas oportunidades a sus prendas y a las del resto, creando conciencia social y ambiental en los mismos.

Zara es otro ejemplo de compañía que comenzó en 2023 con su programa de venta de prendas de segunda mano de la misma marca a través de su plataforma. Asimismo, contribuye a la circularidad ofreciendo servicios de reparación de ropa en aras de alargar

la vida de las mismas; y también, tiene un programa de recogida de donaciones (Zara, 2024).

No obstante, esta propuesta presenta barreras descritas por Charnley et al. (2022) que retrasan su aceptación por todos los públicos. Las mismas son: inconveniencia por la falta de accesibilidad y disponibilidad inmediata, preocupaciones sobre la higiene, desconfianza y falta de transparencia en la asignación de precios. En el estudio “*In search of fashion’s sustainability seekers*” publicado por McKinsey, se da a conocer que los *millennials* y *generation Z* son los segmentos de mercado que más consumen moda de segunda (Albella et al., 2022).

c. Moda verde

Esta forma de negocio se basa en utilizar materias primas sostenibles para la fabricación de prendas tales como: algodón y lana orgánicos, bambú, lino, cáñamo, cuero, lyocell, entre otros. Este modelo implica el empleo de tecnología innovadora y limpia, la confianza y transparencia con los proveedores de dichos materiales y compromiso corporativo con este método de manufactura sostenible (Kozłowski et al., 2016). Además, defiende principios de justicia laboral y consumo consciente.

Estos modelos se caracterizan por el diseño e implementación de procesos de fabricación que impliquen el reemplazo de sustancias tóxicas por materiales orgánicos, el uso de materiales sintéticos reciclados que reduzcan el consumo de recursos finitos y la menor eliminación de residuos al medioambiente (Bag et al., 2021).

Varias grandes empresas del mercado se han sumado a la incorporación de la moda verde a sus modelos de negocios en aras de sumarse a la batalla de la transformación del sector hacia la sostenibilidad. Por mencionar algunos ejemplos: H&M con su línea “*Conscious*”, Inditex con su línea “*Join Life*”, C&A con su certificación *Cradle to Cradle*; así como también empresas de la moda de lujo como Giorgio Armani, Oscar de la Renta, Estella McCartney (Todeschini et al., 2017; Wagner y Mark-Herbert, 2016).

La empresa española Ecoalf ha sido reconocida en 2022 y 2023 como la empresa más responsable con el medioambiente. La misma se creó bajo la premisa de ser sostenible con el medioambiente dejando de emplear recursos naturales, utilizando para su fabricación materiales reciclables. Esta empresa ha logrado crear su propio hilo a partir

de plástico reciclado, el cual emplea en la confección de sus prendas de alta calidad (Ecoalf, 2024).

d. Tecnología *wearable* o *vestible*

Esta tecnología *vestible* trata de añadir dispositivos electrónicos a las prendas de vestir que aportan un valor agregado como puede ser el monitoreo de signos vitales u otros relacionados con la salud, o que la prenda en cuestión pueda cambiar su aspecto (Kozlowski et al., 2016).

2.2.2. Economía circular y su implementación en la moda

La economía circular ha aparecido como una alternativa al modelo económico lineal y al consumismo que predomina en la industria de la moda (Charnley et al., 2022; Gazzola et al., 2020). Este concepto propone cerrar el ciclo de producción de manera que el consumo de materiales en la fabricación sea lo más eficiente posible, y los que se desechan al final de su vida útil sean reusados nuevamente en la producción de un nuevo bien, generando una nueva propuesta de valor (Niinimäki et al., 2020). La economía circular también se plantea desde la perspectiva de la producción en sí; o sea, que los métodos y tecnología que se utilicen no generen residuos químicos ni emisiones contaminantes (De Ponte et al., 2023).

Este método se basa en 10 principios denominados “10r’s”: reducir, reutilizar, rechazar, repensar, renovar, reparar, restaurar, reacondicionar, reciclar y recuperar (Bag et al., 2021). La economía circular como su propio nombre indica, intenta que se reutilicen los materiales, cerrando el ciclo de la producción al consumo y aprovechando su utilidad y valor al máximo. Es una alternativa intrínsecamente restauradora pensada para utilizar materiales orgánicos o renovables, y técnicos o no renovables; con la premisa de generar la menor pérdida posible de valor (Charnley et al., 2022; Gazzola et al., 2020; Marques et al., 2020).

Esta se presenta a través de modelos como el *upcycling* basados en la reutilización, reconstrucción, reparación y otras formas que alarguen el tiempo de uso de las prendas; o a través de modelos de reciclaje que transforman productos viejos en nuevos (Marques et al., 2020).

El *upcycling* hace alusión a la generación de nuevos productos mediante el uso de materiales de desecho ya sean provenientes de la fabricación o del consumo; dándoles una nueva forma, uso y utilidad adicionando igual o mayor valor (Todeschini et al., 2017). El reciclaje es el proceso de reutilización de prendas y materiales desechados para emplearlos en nuevas fabricaciones. Al igual que el *upcycling* constituye una manera de contrarrestar el desperdicio de recursos. Por su parte, a diferencia del anterior, involucra procesos de descomposición industrial (mecánica, química y térmica) de los materiales que se reutilizan, por lo cual consume energía y produce emisiones; en algunos casos no es viable por este motivo (Marques et al., 2020).

La industria debe comenzar a adoptar técnicas de diseño y fabricación que permitan que todos los productos al final de su vida útil puedan reciclarse óptimamente, de manera que se haga uso de la economía circular (Balchandani et al., 2023; Gazzola et al., 2020). Según Marques et al. (2020), solo ~20% de los desechos textiles son reciclados a nivel global, por lo que el 80% restante acaba convirtiéndose en desechos contaminantes.

Los modelos de negocio de confecciones de moda basados en el reciclaje conllevan la participación de un nuevo tipo de proveedor, aquel que procese y suministre materiales reciclados. Algunos ejemplos de compañías que han adoptado esta forma son: Adidas, con sus zapatillas fabricadas con suelas de plástico (Adidas, 2024); Nike, con sus líneas de confecciones “*Move to Zero*” y “*Space Hippiie*” (Nike, 2024); Patagonia, empresa que trabaja con materiales sostenibles y su negocio se sustenta en su compromiso con el planeta (Patagonia, 2024e); Levi’s, que permanece comprometido con la sostenibilidad y está en contra de la moda rápida, lo cual defiende a través de sus prendas de larga duración (Levi’s, 2024).

A pesar de estos ejemplos, es necesario destacar los retos que deben sortear las empresas que implementan el reciclaje y la remanufactura; y es que estas sufren más la incertidumbre, inestabilidad, confiabilidad de suministros, pérdidas a causa de altos volúmenes de inventarios, retrasos en los envíos y otras causas que van en detrimento del buen funcionamiento de las mismas. Estos problemas les impiden en ocasiones alcanzar los propósitos sostenibles que se trazan (Bag et al., 2021).

Desde otra perspectiva, la economía circular también trata de promover la extensión del uso de las prendas (De Ponte et al., 2023), lo cual deviene en nuevos modelos de

negocio que separan la propiedad del acceso (Todeschini et al., 2017). Dichos modelos se basan en fabricantes o *retailers* que ofrecen servicios en forma de alquiler, intercambio, compartición, entre otras (Charnley et al., 2022). Este tipo de negocio, aunque enfrenta dificultades antes descritas, está ganando una amplia acogida sobre todo por parte del público más joven (Albella et al., 2022).

Este modelo se manifiesta a través del alquiler de ropa (mayormente catalogada como moda de lujo), lo cual es una oportunidad para alargar lo máximo posible la vida de estas prendas, que a menudo se utilizan ocasionalmente. La novedad que se está viendo en este tipo de negocios como Armario Finito, Borrow, Ecodicta, Pantala, Rent the Runway, Girl Meets Dress, Le Tote, entre otras; es su migración hacia el mundo digital (Maiti, 2024; Ramos, 2023).

2.3. Estrategias de comunicación en el sector de la moda sostenible.

Rol de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Los resultados de investigación de Gazzola et al. (2020) arrojan que las generaciones más jóvenes dan mayor importancia y valor a la circularidad y la sostenibilidad en general, lo cual apoya la idea de que este factor está cobrando una gran relevancia estratégica en el mercado.

Con motivo de cumplir con estos objetivos de sostenibilidad, las empresas utilizan diversos medios en sus estrategias de comunicación para mejorar o construir su reputación demostrando transparencia y confianza, y a la vez demostrar su enfoque hacia la sostenibilidad a través de los valores de responsabilidad social corporativa (Gazzola et al., 2020; SanMiguel et al., 2021).

En este documento, se entenderá “comunicación sobre la sostenibilidad” (y frases derivadas), como todas las formas relacionadas con la comunicación de marketing y la corporativa.

2.3.1. Estrategias y canales de comunicación sobre la sostenibilidad en la moda

El llamado Informe de Sostenibilidad es un instrumento que utilizan las empresas en sus sitios web como medio para informar de los avances en materia de sostenibilidad que han

acometido. Al mismo tiempo, suponen un elemento parte de la comunicación corporativa que ayuda a fomentar valor y conciencia sostenible en las personas, pues a través de contenidos multimedia e interactivos logran reflejar estadísticas, métricas y logros que proporcionan un mejor entendimiento (SanMiguel et al., 2021).

De acuerdo con este autor, la comunicación en línea ha pasado a ser una aliada para conectar y reforzar las relaciones de confianza de las compañías con sus *stakeholders*, a la vez que ayuda a consolidar la imagen corporativa. Los sitios webs corporativos se han convertido en herramientas vitales para la comunicación digital, plasmando directa y visualmente las metas corporativas y los objetivos de desarrollo sostenible que se trazan las empresas.

Siguiendo con lo que plantea SanMiguel et al. (2021), es común observar que las empresas han incorporado en sus webs corporativas una sección específica para colocar contenidos sobre la RSC y la sostenibilidad como pueden ser: normas de actuación, principios éticos, certificaciones de sostenibilidad, procedimientos, asociaciones con otras empresas o fundaciones, *storytelling*, entre otros aspectos que facilitan la comunicación sobre la sostenibilidad empresarial traducida en acciones realizadas y propuestas.

La era digital ha cambiado múltiples aspectos, entre ellos los hábitos de compra de los consumidores de moda. Especialmente después de la pandemia los cambios en los hábitos de compra se han notado más, pasando de la compraventa en físico a la *on line*. Es por ello que los canales digitales se han vuelto tan relevantes para la comunicación (Charnley et al., 2022). A menudo, los consumidores que hacen uso de las webs y los *e-commerce* de sus marcas de confianza o preferencia, se fijan en las etiquetas y en las descripciones que estas ofrecen sobre los productos en oferta, para decidir qué comprar (Albella et al., 2022).

En este sentido, debido a la gran disponibilidad y variedad de información que hay en Internet, es importante que las empresas eviten los mensajes manipulados y el *greenwashing* intentando esconder elementos controversiales en materia de sostenibilidad (SanMiguel et al., 2021). Un ejemplo positivo de esto son las plataformas de venta de moda de segunda mano, pues con la narrativa y la claridad que se transmite en ellas, se han logrado rebasar prejuicios socioculturales asociado a este modelo de negocio circular (Charnley et al., 2022).

Como ha sido indicado previamente, hoy en día se han formado diversas entidades para certificar prácticas sostenibles en las empresas de la moda. Aunque hay muchas que como estrategia han decidido someterse a los controles para certificarse y de esta forma comunicar su compromiso con las prácticas sostenibles; hay otras que no lo hacen y caen en maniobras de marketing engañosas, donde lo que comunican no se corresponde con la realidad, incurriendo en *greenwashing* como se explicó anteriormente (Bick et al., 2018; Dzhengiz et al., 2023).

Otro canal importante para la comunicación lo constituyen las redes sociales. A través de estas se desarrolla fácilmente la comunicación entre empresas, usuarios y organizaciones en todas direcciones (SanMiguel et al., 2021). Según dichos autores, los temas relacionados con aspectos ambientales y sociales se han visto en ascenso, y con ello las discusiones sobre sostenibilidad y RSC.

En este sentido, Charnley et al. (2022) plantea que otras tecnologías emergentes como el *blockchain*, los códigos QR, las etiquetas de NFC, pueden favorecer la transparencia y la comunicación de las prácticas sostenibles en los procesos de manufactura de prendas de vestir. El uso de estas puede generar confianza a los consumidores, pues permiten conocer la trazabilidad de los productos que se venden como sostenibles. A su vez, el control de esta trazabilidad permite asegurar la claridad en el cumplimiento de procedimientos sostenibles y condiciones laborales justas a lo largo de la cadena de valor. Igualmente, suponen una garantía de transparencia para el público objetivo, en los casos de los negocios de alquiler y moda *second hand*, pues estos valoran de dónde provienen y en qué condiciones se encuentran los bienes que adquieren. Según opina esta autora, las herramientas digitales aún no se aprovechan del todo para hacer que las personas venzan las barreras de confianza en especial en las empresas que adoptan el modelo de economía circular y mantienen una presencia en Internet.

2.3.2. Impacto de la RSC en la comunicación de las empresas de la industria de la moda

La RSC puede ocupar una posición decisiva en esta industria que se ubica como la segunda más contaminante del mundo, para trazar objetivos que contrarresten el consumismo y contribuyan positivamente a la sostenibilidad (Marques et al., 2020).

La comunicación corporativa suele estar asociada a la actividad económica que realizan las compañías, a los valores que comparten y a la imagen de marca. Puesto que toda empresa antes que nada busca cumplir con objetivos económicos; a menudo, tanto el compromiso social como medioambiental quedan relegados a un segundo lugar. Es por ello que se debe prestar especial atención a la importancia de integrar las estrategias económicas, sociales y de sostenibilidad ambiental en la RSC (Kozlowski et al., 2016).

La respuesta empresarial ante las presiones ejercidas por parte de los grupos ambientales, la prensa, ONGs y otras entidades gubernamentales y privadas; se ha visto reflejada en la RSC (Kozlowski et al., 2016). Cada vez se nota más la tendencia a divulgar principios de sostenibilidad a través de prácticas corporativas, las cuales intentan ser coherentes con las preocupaciones que existen sobre el impacto de la moda en el entorno y de esta forma establecer mejores lazos entre todas las partes involucradas en la industria textil (Bag et al., 2021).

Como se ha mencionado anteriormente, en la cadena de valor de la moda, la fabricación está desligada y separada del resto de las etapas de la misma, teniendo lugar en países donde las regulaciones en materia de derechos laborales no garantizan condiciones justas. Es por ello que las empresas dueñas de las marcas se están involucrando a través de acciones de RSC como talleres de fabricación libres de explotación, priorizar el suministro local promoviendo la manufactura cercana al destino de consumo, auditorías de procesos y otros programas, para fomentar la transparencia de todos los proveedores (Todeschini et al., 2017).

Los negocios cuyo precepto es una RSC que tiene como meta trabajar bajo los principios de sostenibilidad, pueden obtener una ventaja frente a la competencia. Una vez más, se destaca el valor de analizar los modelos de negocios, los productos que se ofertan, y la tecnología que se emplea (Bag et al., 2021).

Dicho todo esto, se subraya la importancia de establecer una buena comunicación empresarial en cuanto a la sostenibilidad, pues las compañías que facilitan a los consumidores la comprensión e importancia que tienen sus decisiones de moda, están construyendo su rol como líderes en este aspecto a la vez que dan empuje al desarrollo sostenible en esta industria (Albella et al., 2022).

3. METODOLOGÍA

En el capítulo anterior, se ha examinado en detalle la literatura sobre la sostenibilidad en la industria de la moda. Para proporcionar una imagen clara de la relevancia del tema, en esta sección se presentarán dos casos de empresas que utilizan un modelo de negocios sostenible. Para ello, la metodología que se utiliza es de carácter cualitativo y en concreto estudio de casos. Se eligió este método porque el estudio de caso es un método de investigación bien establecido en estudios empresariales, que ofrece una oportunidad para comprender y contextualizar mejor la relación entre la teoría y la observación general en esta industria con lo que sucede en la práctica actual (Yin, 2013). Por esta razón, se ha considerado el más apropiado para alcanzar los objetivos propuestos.

Se escogieron Humana y Patagonia para este estudio de caso pues ambas son entidades consolidadas con muchos años de actuación e historia en el mundo de la moda sostenible. Particularmente se consideró interesante comparar el proceder de ambas pues tienen un compromiso afín con la sostenibilidad, que tratan de cumplir desde sus muy distintos modelos de negocio.

Patagonia es una empresa que vende ropa técnica de calidad y confeccionada de forma sostenible con materiales orgánicos y ecológicos. Fue fundada en 1973 por Yvon Chouinard en Ventura, California (Patagonia, 2024e). Actualmente la sede se encuentra en la ciudad mencionada anteriormente, en la cual se desarrollan las principales actividades de operaciones y administrativas. La misma, forma parte de la SAC (Highsnobiety, 2024) y posee alrededor 70 locaciones a nivel mundial que no solo incluyen tiendas de comercio de prendas de vestir, sino también espacios para reuniones de las ONGs con las que colabora la compañía y para enseñar al público lo que hace el equipo de esta empresa (Patagonia, 2024c). Cabe destacar que en el seno de Patagonia se funda el programa denominado como 1% *For The Planet*, para motivar a otras empresas a unirse a la iniciativa que ellos tomaron de donar el 1% de sus ingresos por ventas a instituciones y grupos ambientalistas y colaborar con este propósito (Millán y Gallegos, 2022; RED/ACCIÓN, 2023).

Humana *People to People* es una federación conformada oficialmente en 1996 (aunque sus orígenes se remontan a los años 70), cuyos 29 miembros tienen

independencia propia en cada país en que residen. El objetivo principal de la federación es promover el desarrollo local, nacional e internacional a través de acciones humanitarias sin fines de lucro. Los activistas miembros provenientes de numerosos países trabajan en regiones de África, Eurasia, América del Norte y América del Sur. Sus labores están en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030 de Naciones Unidas (Humana People to People, 2023).

Por su parte, Humana Fundación Pueblo para Pueblo (o Humana España) es uno de los miembros de la federación que como su nombre indica opera bajo la forma de fundación y tiene sede en España. Su actividad económica data de 1987 y se sustenta en la reutilización de la moda. Para ello se centra en la recolección de confecciones *second hand* donadas, para disponer a la venta en sus tiendas físicas y financiar proyectos humanitarios relacionados con la federación a la que pertenecen (Humana, 2024; Humana Spain, 2024).

Por tanto, Patagonia y Humana pueden considerarse un claro ejemplo de empresa de moda sostenible. En este estudio se centrará la atención en Humana España específicamente, por lo que se empleará el nombre Humana indistintamente para referir a Humana España.

La recopilación de datos se basó en fuentes secundarias: artículos de Google Scholar, Science Direct, Springer, McKinsey & Company, sitios webs, redes sociales, blogs, periódicos digitales, entre otras búsquedas en Internet.

Adicionalmente, en aras de conocer el impacto en el público del contenido que ambas empresas publican en Instagram, y cómo se comportan sus estrategias de comunicación en redes sociales; se realizó un análisis de indicadores de presencia, popularidad y compromiso, así como de las ideas más expresadas en los comentarios de una muestra de publicaciones de dichas marcas en la red social.

Para ello, por un lado, se revisaron los perfiles de redes sociales @patagonia y @humana_secondhand_es, donde Patagonia y Humana respectivamente están presentes. Se eligió Instagram pues es la red social donde ambos casos tienen mayor actividad y audiencia (ver Figuras 4 y 6), razón por la cual se consideró la más idónea para este tipo de análisis.

Para el cálculo de indicadores de popularidad y compromiso se utilizaron los definidos por Bonsón y Ratkai (2013); mientras que para medir la presencia se consideró el modelo PRGS propuesto por IAB Spain (2016) citado en (Arias et al., 2023; Cardona y María-Dolores, 2017).

Las métricas analizadas parten de los datos recopilados manualmente a fecha 5 de julio, de todas las publicaciones o *posts* del periodo comprendido entre los días 1 y 30 del mes de junio, de las correspondientes cuentas de Instagram mencionadas con anterioridad. Para calcular la presencia se utilizaron los valores totales referidos a toda la cuenta, mientras que para el compromiso y la popularidad se tomaron en cuenta los valores totales referidos al mes de junio solamente.

Por otro lado, para el análisis de los comentarios se utilizó la herramienta NVIVO 14; un software para análisis cualitativo (Nvivo Spain, 2024) con el que se generaron nubes de palabras. Se eligieron los dos *posts* con más comentarios de ambas cuentas (uno de cada una) y se extrajeron los mismos a través de APIFY; herramienta de *web scraping* que permitió exportar los datos en un archivo de Excel (Apify, 2024). Estos se depuraron de forma manual eliminando los *emojis* y menciones de los comentarios para luego ser procesados en NVIVO.

Para determinar el tiempo de actividad de las cuentas de Instagram, se tomó como referencia el primer día del mes en que se indica que se creó la cuenta, y se contó la cantidad de días que transcurrieron hasta el día 5 de julio del presente año. Cabe destacar que esta cifra es una aproximación que permite realizar análisis y comparaciones con los indicadores de presencia que aparecen a continuación.

4. ESTUDIO DE CASO

4.1. Modelos de negocio sostenibles

En aras de realizar un análisis de los modelos de negocio de los dos casos de estudio, se ha tomado como base el modelo Canvas definido por Osterwalder y Pigneur (2010), pues permite caracterizar el SBM de cada uno resumiendo sus dimensiones estratégicas.

a. Humana Fundación Pueblo para Pueblo (Humana España)

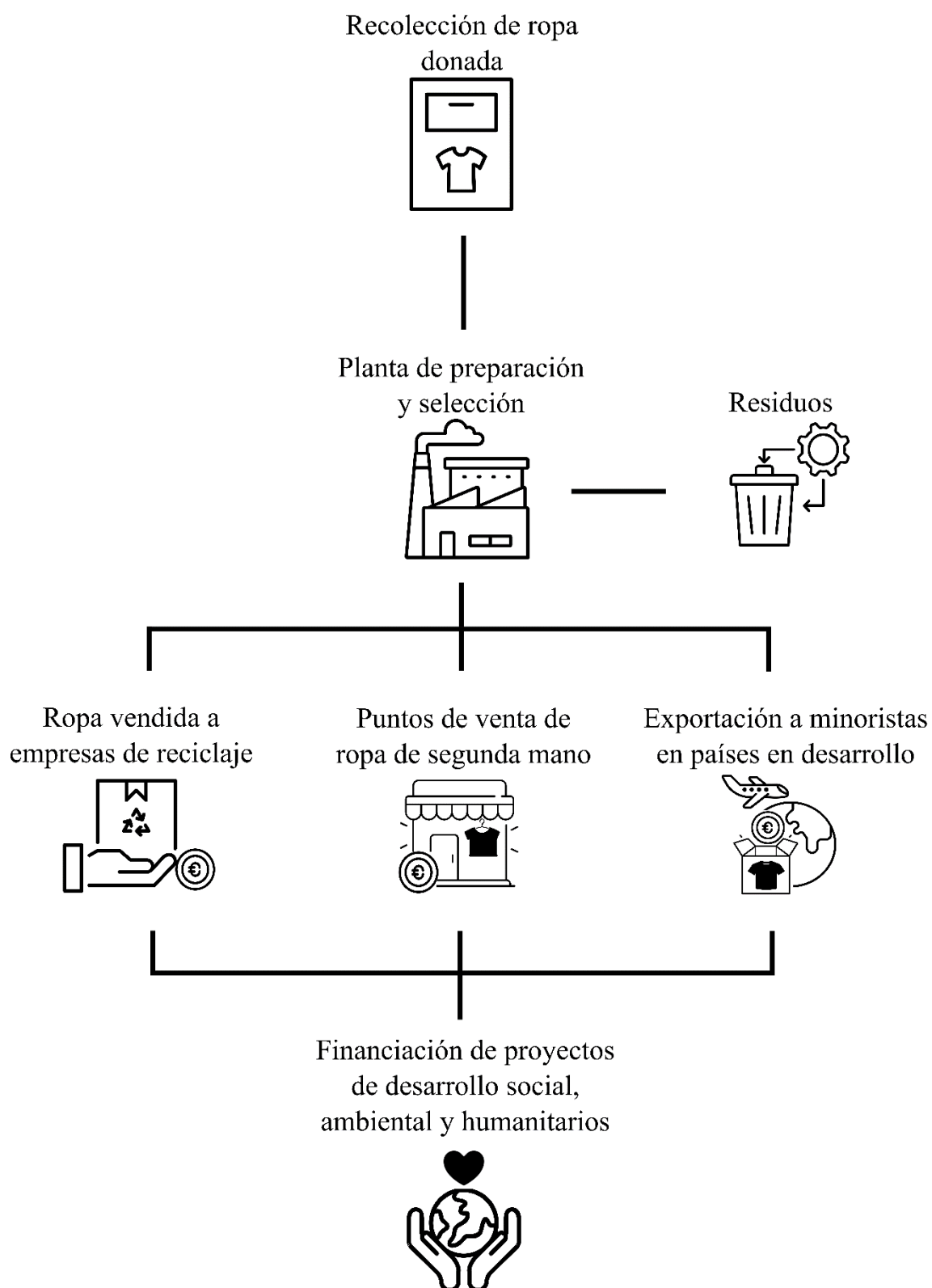
En su misión establecen:

“Proteger el medioambiente a través de la reutilización de textil y mejorar las condiciones de vida de las comunidades en vías de desarrollo, tanto a nivel nacional como internacional, a través de programas basados en la solidaridad, la organización activa de las personas, con especial atención a los jóvenes, las niñas y los niños” (Humana, 2024).

Su propuesta de valor es la oferta de moda de segunda mano a precios más asequibles para promover la circularidad, el consumo sostenible y la protección al medioambiente; además de la financiación y llevada a cabo de proyectos humanitarios.

Entre sus fuentes de ingresos se encuentra la venta de ropa de segunda mano proveniente de donaciones sociales, que se recogen a través de 5200 contenedores aproximadamente distribuidos en las comunidades autónomas de Andalucía, Asturias, Cantabria, Castilla La Mancha, Castilla y León, Cataluña, Comunidad Valenciana, Galicia y Comunidad de Madrid, gracias a la asociación con más de 1500 ayuntamientos y otras entidades privadas (Humana, 2023; Humana Spain, 2024). No obstante, solo el 14% de las prendas recolectadas en los contenedores se pone a disposición de los consumidores en las tiendas, por lo cual todos los ingresos de la empresa no provienen de este canal (Humana Spain, 2021). Según esta última fuente, el 40% de la ropa es exportada y vendida a precios bajos a minoristas locales, mientras que un 37.5% aproximadamente se vende a compañías dedicadas al reciclaje textil. El resto es considerado como residuos a los que se les da diferentes destinos (ver Figura 1).

Figura 1: Proceso de gestión de la moda *second hand* en Humana



Fuente: Elaboración propia en Inkscape a partir de figura tomada de Humana Spain (2018)

Las prendas donadas pasan por procesos de preparación y selección en las 3 plantas que poseen en Madrid, Granada y Barcelona. Posteriormente, las seleccionadas se disponen en las 52 tiendas de Humana para la venta al público (EPE, 2024). Estas tiendas físicas presentes en Madrid, Barcelona, Valencia, Granada y Sevilla (Humana Spain, 2024) son sus canales de distribución fundamentales.

Con estos ingresos se llevan a cabo diversos programas internacionales para la promoción del desarrollo relacionados con la educación, la salud y la agricultura en países en desarrollo en Asia, África y América Latina (Humana, 2024); los cuales son además de las ventas, sus actividades principales.

Humana se dirige al segmento del mercado formado por los consumidores interesados en la moda asequible y circular. Este segmento incluye a personas con conciencia ambiental y social que prefieren dar una segunda vida a las prendas usadas, reduciendo con ello los prejuicios al entorno y a su vez apoyando causas sociales humanitarias.

Resumiendo lo anterior, en la figura 2 se presenta un modelo Canvas que recoge las principales características del modelo de negocios de Humana.

Figura 2: Modelo de negocios Canvas de Humana



Fuente: Elaboración propia en Inkscape 1.3.2

b. Patagonia

Patagonia es una empresa ampliamente reconocida por su enorme compromiso con la sostenibilidad. Está catalogada como una de las más sostenibles de la industria de la moda *outdoor*, lo cual demuestra la certificación B-Corp que consiguieron en 2012 (Chan, 2022; Millán y Gallegos, 2022; RED/ACCIÓN, 2023). Dicha certificación avala que Patagonia cumple con excelentes requisitos de responsabilidad ambiental, social y transparencia, otorgados a partir de la evaluación a que se somete por la entidad B Lab (SistemaB, 2024).

La propuesta de valor de Patagonia se basa en ofrecer productos de alta calidad diseñados con materiales altamente sostenibles, de los cuales provienen sus fuentes de ingresos. Emplea para sus procesos de producción, materias primas provenientes de los desperdicios anteriores y posteriores al consumo, logrando hasta 2023 que el 69% de sus productos finales estén fabricados enteramente a partir de materiales reciclados (RED/ACCIÓN, 2023). Gracias a la utilización de estos materiales han logrado reducir en un año las emisiones de CO₂ en 20 mil toneladas (Patagonia, 2024h).

Desde la década de los 80, viene trabajando e innovando para utilizar tanto recursos como formas de fabricación más sostenibles. Desde entonces incorporaron materiales como el algodón orgánico, el cáñamo, el PET y su gran descubrimiento Synchilla: un tejido de fibras de alta calidad confeccionado a partir de botellas de plástico reciclado (De Leon, 2018). Según propios informes de Patagonia (2024)d, el uso de algodón orgánico ha supuesto un ahorro de agua y disminución de emisiones en un 45% comparado con el algodón convencional. Afirman también que el total del plumón empleado en la fabricación de abrigos y mantas se obtiene a partir de recursos sostenibles (Patagonia, 2024h).

Patagonia refuerza su propuesta de valor promoviendo la economía circular y ofreciendo una garantía de por vida. En este sentido implementaron el programa “Worn Wear” para brindar servicios de reparaciones e intercambios gratuitos así como de compra venta de las prendas usadas de la marca para alargar su vida útil y con esto reducir los desechos textiles (El País, 2023). Asimismo, exponen guías sobre cuidados de los diferentes tejidos a la hora de lavarlos, plancharlos, etcétera, para darles un óptimo cuidado. También, dan consejos y trucos para que las personas puedan rehabilitar sus

prendas por sí mismas (Patagonia, 2024i). Siguiendo esta línea, también comenzaron en 2011 con un programa para promover la moda circular al que llamaron “*Common Threads*” con el objetivo de animar a las personas a retornar las prendas que ya no utilizaran para renovarlas y darles una nueva vida (De Leon, 2018).

Su público objetivo incluye personas a las que les gusta el estilo de vida al aire libre y que buscan un buen rendimiento en la ropa técnica para acampar, hacer senderismo, surf, escalar, entre otros deportes y actividades. Dentro de este segmento de mercado, Patagonia se centra más en el nicho conformado por aquellas personas que se preocupan por el bienestar del planeta y la sostenibilidad, y por ende valoran tanto la calidad y durabilidad de los productos como la ética bajo la que se producen.

Como canales de distribución utiliza una combinación de tiendas físicas, *resellers* autorizados que posibilitan que la marca abarque un público más amplio y su plataforma web que funciona también como comercio electrónico. Esto les permite obtener retroalimentación y ofrecer una atención al cliente desde varios canales, garantizando a la vez una comunicación clara sobre la sostenibilidad de sus productos.

Su presencia digital tanto en redes sociales como en su plataforma web, le permite además establecer una relación con los clientes. Desde *Patagonia Action Works*, se crean vínculos de personas implicadas con las causas sostenibles con organizaciones afines que se dedican a trabajar para el bienestar ambiental y de las comunidades. Además este programa tiene como objetivo otorgar financiamiento a los organismos que están impulsando cambios de base para enfrentar los problemas medioambientales (Patagonia, 2024b). También se enfocan en educar y empoderar a sus consumidores a través de los medios digitales.

Sus actividades y recursos claves se centran en el desarrollo de materiales sostenibles, implementación de prácticas de producción que minimicen el impacto ambiental, así como programas y tecnologías de reciclaje y producción orientadas con este fin. Los costos e inversiones en estas áreas son parte de su estructura de costos.

En el año 1985 la empresa decidió comenzar a donar el 1% de sus ingresos por ventas a la causa medioambiental, lo cual supone otro elemento importante dentro de sus costos. Más tarde, en el 2002, el fundador de Patagonia junto a Craig Mathews (dueño de la

tienda de pesca *Blue Ribbon Flies*), crearon *1% For The Planet*, concebida como una organización para captar empresas interesadas en dedicar el 1% de sus ventas para contribuir al bienestar medioambiental. Desde esta, alientan a los empresarios del sector a unirse a la contribución por el mejoramiento del planeta, haciendo énfasis en la retribución espiritual y la satisfacción personal que representa ser parte de las personas que están impulsando un cambio medioambiental y social (Patagonia, 2024a).

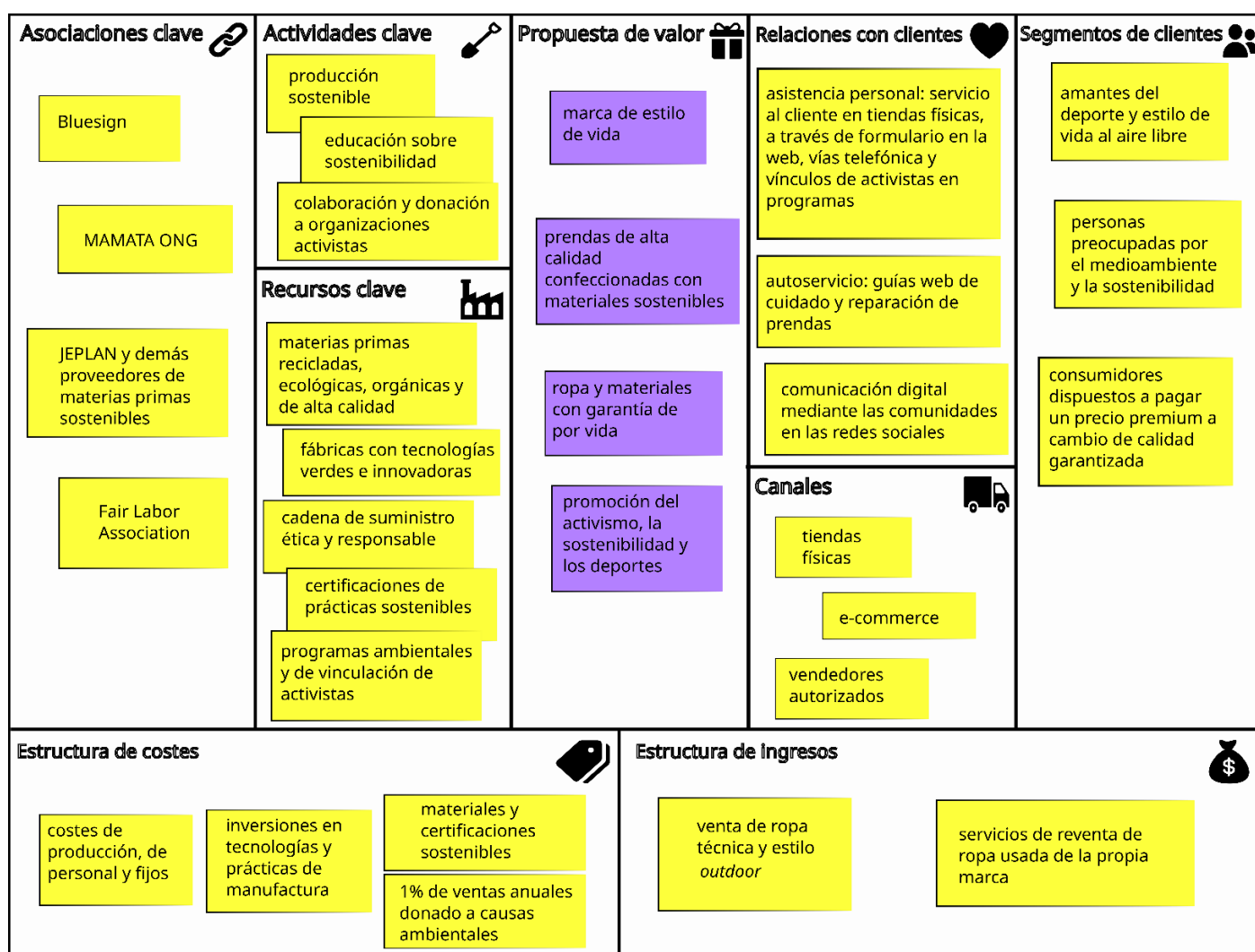
Patagonia implementa numerosos programas a lo largo de la cadena de aprovisionamiento que caracterizan sus actividades claves y forman además sus asociaciones claves (Patagonia, 2024d):

- Sistema Bluesign para asegurar que se utilicen productos amigables con el entorno, los trabajadores y los consumidores finales;
- Programa de Responsabilidad Ambiental en la Cadena de Suministro (puesto en marcha en las instalaciones de todos sus proveedores a nivel mundial) para monitorear y reducir a 0 los impactos medioambientales negativos que se generan producto de la fabricación;
- Asociación con la ONG MAMATA, para brindar asistencia médica a los trabajadores y familias de las fábricas en Bangladesh;
- Estándar Avanzado Global de Trazabilidad del Plumón (Advanced Global TDS), se encarga de rastrear el plumón virgen en todas sus fases hasta la obtención del producto final, asegurando el bienestar de las aves. Este proceso obtuvo la certificación Estándar de Plumón Responsable (RDS por sus siglas en inglés);
- Estándar de Lana Responsable, certificación que avala el bienestar animal en las granjas de las que proviene la lana que utilizan;
- Salario Digno, programa que garantiza que los trabajadores reciban una remuneración acorde a su trabajo que les cubra las necesidades básicas y sucesos imprevistos;
- Trazabilidad del Material para conseguir rastrear los materiales en todas las instalaciones de la cadena y promover consigo la confianza y la credibilidad;
- Asociación con JEPLAN (empresa japonesa de reciclaje) para producir nuevos productos a partir de ropa ya disponible, usando desechos de telas y fibras posconsumo del poliéster;

- Comercio Justo es el programa que, según Patagonia, al trabajar con esta certificación desde el 2014, les permite posicionarse como la empresa que más saca al mercado ropa hecha en este tipo de fábricas, en el que pagan una prima extra por cada ítem producido que va destinado a los trabajadores de la misma;
- Prácticas de Compra Responsables para garantizar relaciones comerciales justas y a la par de beneficiosas para la empresa y sus proveedores. Este programa es auditado por la Fair Labor Association (FLA) de la cual Patagonia es miembro fundador (Patagonia, 2024g).

Para visualizar y resumir la información anterior, se presenta el modelo Canvas de Patagonia en la siguiente figura:

Figura 3: Modelo de negocios Canvas de Patagonia



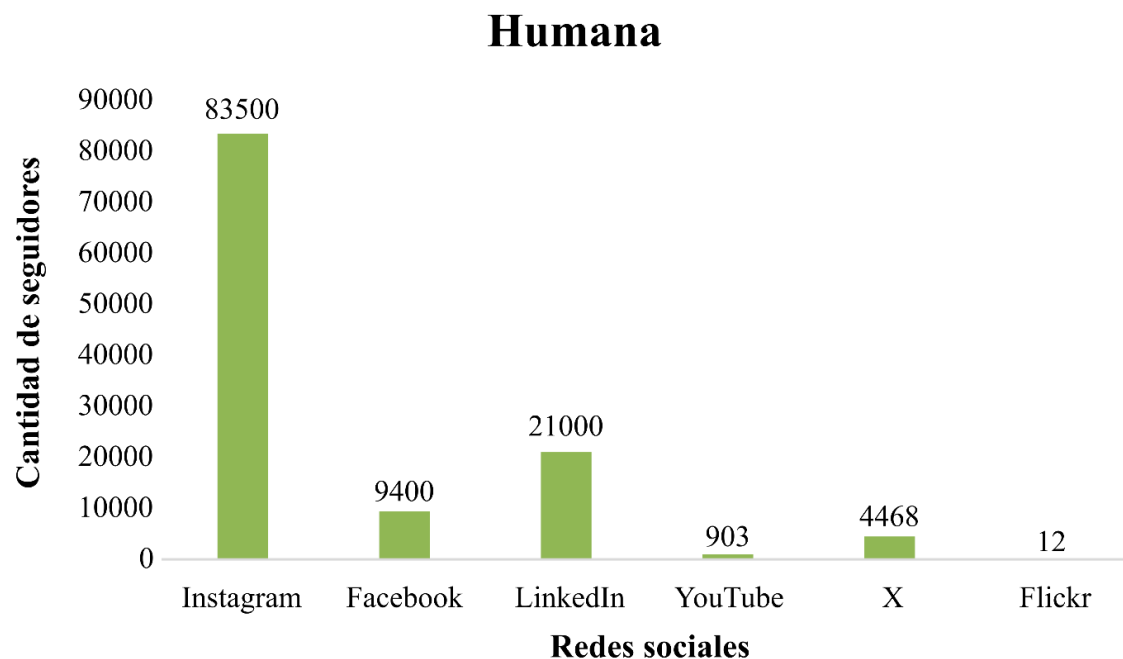
Fuente: Elaboración propia en Inkscape 1.3.2

4.2. Estrategias de comunicación. Relación con la RSC

a. Humana

Humana implementa una estrategia de comunicación multicanal, manteniendo una presencia activa en redes sociales como Facebook, Instagram y X (antes Twitter), y YouTube en menor medida (ver Figura 4). Además, fortalece su perfil corporativo a través de LinkedIn y Flickr (aunque este último tiene menos visibilidad). En Instagram, utilizan una estrategia de marketing de *influencers* en los *reels* que postean, lo cual es una herramienta para captar la atención de consumidores potenciales que siguen a estos *influencers*, a la vez que intentan generar mayor interacción con su público.

Figura 4: Seguidores por red social



Fuente: Elaboración propia en Inkscape 1.3.2

La organización fomenta la confianza a través de su enfoque en la sostenibilidad y la reutilización, comunicando su impacto positivo en el medioambiente y las comunidades locales, lo cual es vital para generar transparencia y credibilidad. Con este fin, no solo utiliza las redes sociales, sino que también desarrolla una estrategia de relaciones públicas en su sitio web, boletín de noticias al que los usuarios se suscriben por correo electrónico y el blog “*I love second hand*”.

En su plataforma web, Humana dedica una sección específica a noticias en la cual divulgan artículos relacionados con los proyectos de desarrollo sostenible que llevan a cabo en diferentes partes del mundo; los más recientes se ubican en el apartado: “Actualidad en Humana”. Con ello, busca crear empatía y sensibilizar a los usuarios con esta actividad clave, la cual es posible gracias a los ingresos que provienen de la venta de las donaciones de las personas.

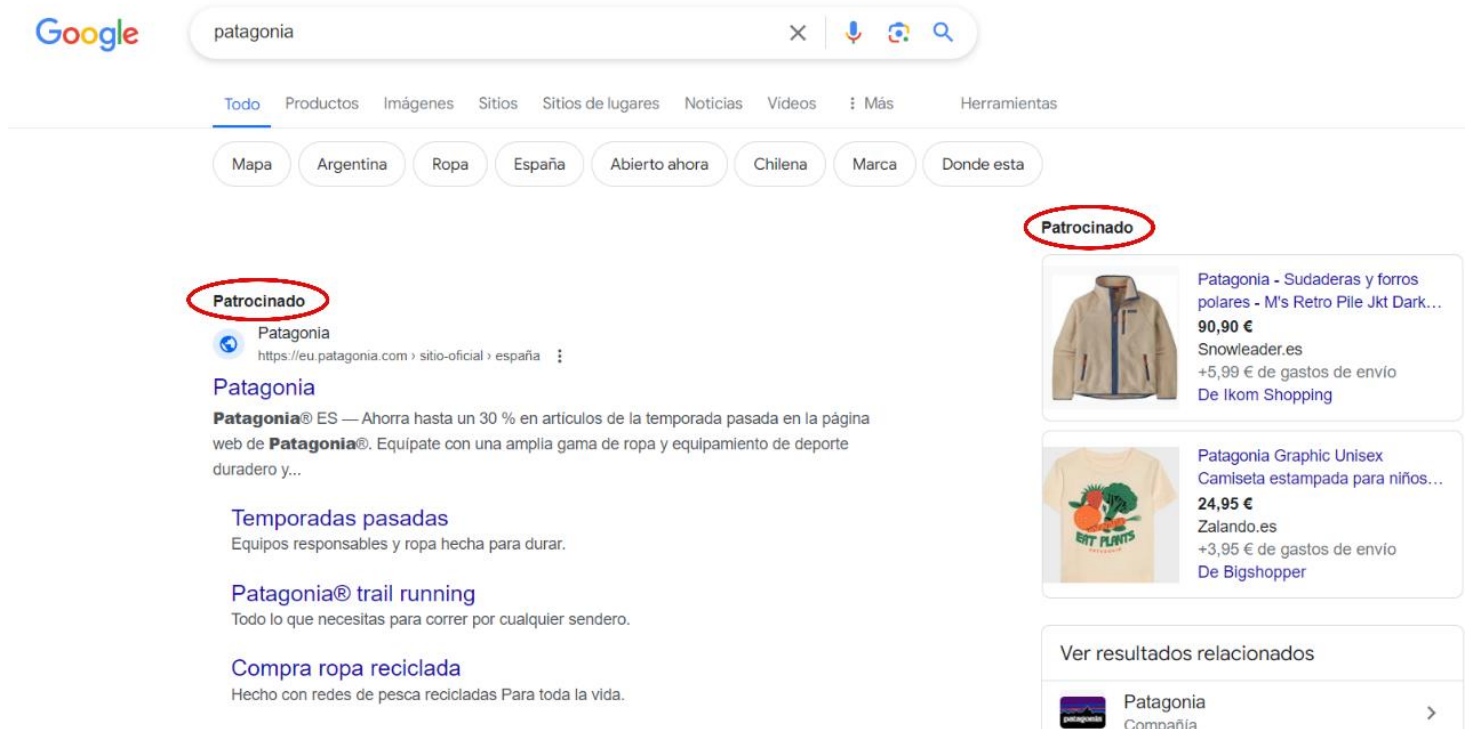
Adicionalmente, cabe destacar que la fundación crea unos informes anuales a los que nombra “*Progress Report*”, los que tienen como objetivo recoger en un documento cómo los programas llevados a cabo por los miembros de la fundación, contribuyen a mejorar el desarrollo en disímiles comunidades en las áreas de agricultura sostenible, cuidado del medioambiente, servicios de salud y educación, y por supuesto la recogida y venta de ropa de segunda mano (Humana People to People, 2023). Según este informe, en el último año, se desarrollaron en 46 países alrededor de 1584 actividades, impulsadas por 17.9 millones de activistas de los 29 miembros de la federación.

Humana también utiliza estrategias de eventos y lanzamientos en las tiendas físicas para comunicar ofertas, descuentos o promociones, apertura de nuevas tiendas y lanzamiento de nuevas colecciones; creando así experiencias memorables de marca.

b. Patagonia

Al buscar Patagonia en el buscador de Google, aparece en los resultados como “Patrocinado” en las primeras opciones (ver Figura 5). Esto pudiera indicar que Patagonia está optando por la publicidad de pago por clic (PPC) como parte de una estrategia de marketing en buscadores (SEM), para garantizar que la marca obtenga un posicionamiento privilegiado en las SERPs. Esta táctica evidencia la prioridad que la empresa le otorga a aumentar la visibilidad de la marca y su reconocimiento, subrayando la importancia estratégica de estar en los primeros lugares de las búsquedas relevantes de los usuarios.

Figura 5: Resultado de la búsqueda de Patagonia en el buscador de Google



Fuente: Elaboración propia a partir de captura de pantalla de los resultados de la búsqueda en Google (02/07/2024)

En su sitio web se puede observar el trabajo de marketing digital que realizan pues exponen contenido relevante y actualizado sobre la misión de la empresa, los valores que promueven, los actores que participan en la cadena de valor de los productos que venden, programas medioambientales y sociales que llevan a cabo o en los que colaboran, detalles sobre los materiales que utilizan para la manufactura, estadísticas e informes sobre el impacto de la empresa, entre otras informaciones.

En 2022 en vísperas de su aniversario 50, actualizaron sus valores corporativos (Patagonia, 2024f) reflejando el compromiso de la empresa con la RSC. Al revisar estos valores se puede apreciar un reflejo de cómo la empresa entiende y despliega su RSC:

- Calidad: la marca defiende la calidad y durabilidad de sus productos con el enfoque de reducir el consumo de moda rápida y proteger los recursos naturales y el medioambiente;

- Integridad: son fieles creyentes de la transparencia y de actuar consecuentes con lo que dicen y se proponen, fomentando la lealtad de los consumidores y fortaleciendo el compromiso de la empresa con su responsabilidad;
- Ambientalismo: valor que refleja su misión de “Estamos en el negocio para proteger al planeta”, trabajando para reducir el impacto ambiental de la empresa y del sector textil en general, compartiendo soluciones, adoptando prácticas sostenibles, colaborando con organizaciones de base y comunidades de primera línea para mejorar la tierra, las aguas y el aire;
- Justicia: ser justos y equitativos tanto a nivel de compañía como ante la sociedad, resaltando el respeto a los individuos y comunidades con las que interactúan;
- Sin ataduras a convencionalismos: convicción de hacer las cosas a la manera de Patagonia, sin seguir patrones, explorando nuevas vías y soluciones tecnológicas para impulsar el cambio hacia la sostenibilidad en la moda.

Uno de los mayores fuertes que caracteriza a esta compañía es la transparencia con su público, pues además de mostrar lo que venden fomentan la creación de conciencia en el uso sostenible de la moda; ofreciendo información a los clientes sobre todos los procesos llevados a cabo en toda la cadena de valor, el impacto medioambiental que supuso la construcción de la prenda que están adquiriendo y el que supondrá su desecho.

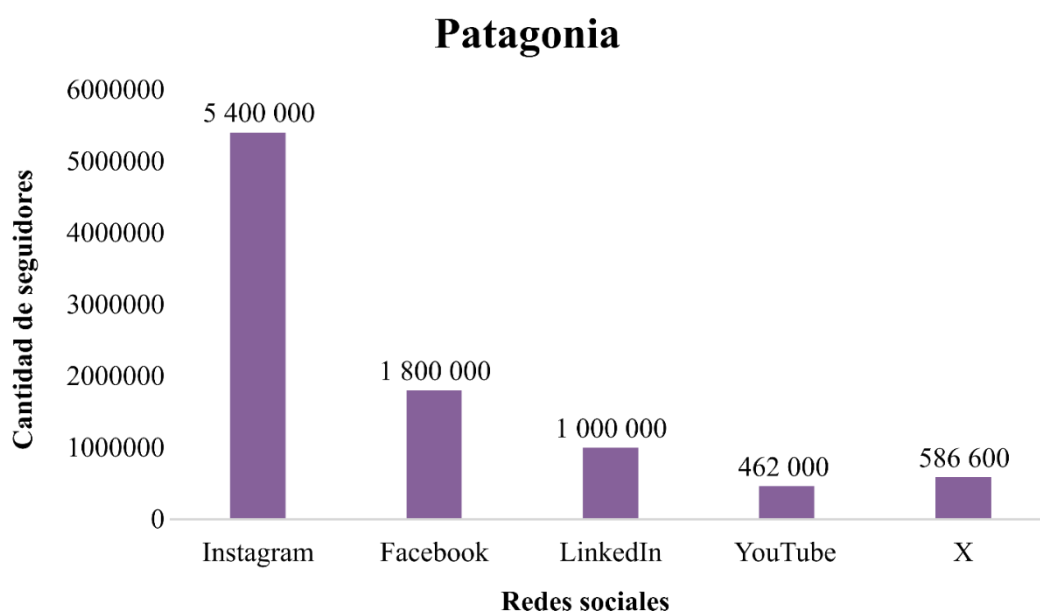
A través de sus atrevidas, ingeniosas e innovadoras campañas publicitarias, Patagonia aboga por el anticonsumismo y por despertar conciencia en las personas sobre las repercusiones de sus hábitos de compra en el medioambiente. Ejemplo de esto lo constituye el anuncio publicado en el periódico *The New York Times* en 2011 por motivo del *Black Friday* donde se hicieron eco en el mercado con el titular “*Don't buy this jacket*” (ver Anexo B). El mensaje era claramente un llamado de atención en favor de la adopción del consumo responsable y la moda circular (Patagonia, 2011), en especial en este contexto de rebajas y promociones en todas o casi todas las tiendas y comercios, que inducen a los consumidores a comprar compulsivamente (LoGiurato, 2011).

Patagonia se caracteriza por desarrollar una estrategia de relaciones públicas a través su plataforma y boletín de noticias por *e-mail* para compartir sus valores con los usuarios. La sección “*The Footprint Chronicles*” aloja contenido de historias de la empresa, del propio fundador, los socios, suministradores, fábricas, entre otros artículos no solo de

sostenibilidad empresarial y ambiental sino también de activismo, cultura y deportes; todo lo que representa la esencia y la misión de la compañía. Esta vía representa una forma de generar empatía, sentido de pertenencia y aumentar el *engagement* de la marca.

Por otro lado, también prestan atención a la estrategia de comunicación en redes sociales. Como se muestra en la Figura 6, están presentes en Instagram, YouTube, Facebook, X (antes Twitter) y LinkedIn; donde favorecen la interacción y estrechan la comunicación con su público, a la vez que comparten contenido diverso relacionado con su actividad, sus productos, misión y responsabilidad social corporativa.

Figura 6: Seguidores por red social



Fuente: Elaboración propia en Inkscape 1.3.2

Patagonia hace uso intensivo del formato video como parte de su estrategia de comunicación y no solo en términos de video marketing. Es interesante destacar que logran relacionar el contenido que exponen en los artículos que publican en su sitio web, con los temas sobre los que desarrollan dichos videos en Instagram y YouTube. Además, aprovechan los *reels* y *posts* de Instagram para dar promoción a los videos más largos y documentales que colocan en YouTube, dando al usuario una pequeña muestra del contenido como incentivo para que vayan al enlace proporcionado de esta plataforma.

4.3. Análisis de contenido

En las Tablas 2 y 3 se muestran los resultados de los cálculos realizados para cada indicador.

Tabla 2: Comparativa de indicadores de presencia

Concepto		Humana	Patagonia
Presencia	Total de seguidores (fans)	83 500	5 400 000
	Total de publicaciones	2 628	3 702
	Publicaciones de junio	17	29
	Tiempo de actividad aproximado en días	3806	4447
	Total de publicaciones/Tiempo de actividad	0,690	0,832

Al analizar la tabla anterior se puede observar una diferencia notable entre los valores arrojados por los indicadores de los casos de estudio, lo cual refleja las diferencias entre las estrategias que desarrollan ambos y la asimilación por parte de sus audiencias.

Comenzando por la presencia en Instagram, se destaca el número de seguidores de Patagonia por encima de Humana lo cual pudiera sustentarse en que la primera tiene un tiempo de actividad mayor y más volumen de publicaciones. Así lo demuestra además el ratio de *posts* por tiempo de actividad, cuyo resultado expresa la frecuencia con que ambas cuentas ofrecen contenido nuevo a sus usuarios. Patagonia con un 0,832 supera a Humana con 0,690; por ende, se puede afirmar que la primera a pesar de ser más antigua en Instagram se mantiene más activa con un ritmo más alto de publicaciones por día, reforzando su visibilidad.

Lo anterior demuestra que Patagonia exhibe una mayor presencia y alcance o penetración en esta red social; lo cual puede ser evidencia de un mayor enfoque en la

estrategia de marketing digital por parte de la misma para elevar el reconocimiento de la marca.

Siguiendo con el análisis, esta vez con la muestra que corresponde al mes de junio, se presentan los valores obtenidos para popularidad y compromiso en la Tabla 3 como sigue:

Tabla 3: Comparativa de indicadores de popularidad y compromiso

Concepto		Humana	Patagonia
Popularidad	P1 = Porcentaje de publicaciones con “Me gusta”/ Total de publicaciones	100%	100%
	P2 = Total de “Me gusta”/Total de publicaciones	520,529	8 574,138
	P3 = (P2/Total de fans) x 1000	6,234	1,588
Compromiso	C1 = Porcentaje de publicaciones con comentarios/Publicaciones totales	90%	100%
	C2 = Total de comentarios/Total de publicaciones	15,882	50,000
	C3 = C2/Total de fans x 1000	0,190	0,009

En cuanto al porcentaje de *posts* con “Me gusta” respecto al total (P1), se observa que en ambos casos el 100% de los mismos obtuvieron esta reacción por parte de los fans, lo cual quiere decir que todas las publicaciones recibieron como mínimo un “Like” como muestra de aceptación por parte de la comunidad. Patagonia recibe como promedio 8 574 “Likes” por publicación aproximadamente (P2), lo cual es consecuente con la cantidad de seguidores que posee respecto a Humana que recibe aproximadamente 521 como promedio. Sin embargo, aunque pudiera parecer que las publicaciones de Patagonia tienen más aceptación, si ajustamos esta medida al total de fans que tiene cada cuenta de

Instagram (P3), se puede apreciar que Humana obtiene significativamente más “*Likes*” por cada 1000 seguidores que Patagonia ($6,234 > 1,588$). En este sentido, se puede afirmar en términos comparativos que el contenido de Humana es más popular para su audiencia.

En lo referente a los *posts* que recibieron comentarios respecto al total (C1), a pesar de que Humana presentó un 90% frente al 100% de Patagonia, la primera recibe 0,190 comentarios por cada 1000 seguidores (C3) frente a 0,009 que recibe Patagonia de sus fans. La diferencia en la cantidad de comentarios sugiere que Patagonia induce con su contenido a un mayor intercambio de opiniones; sin embargo, aunque la media de comentarios por publicación (C2) de Patagonia sea mayor que la de Humana, al ajustar este indicador por la cantidad de seguidores, se observa que la comunidad de Humana denota un mayor compromiso a pesar de ser más pequeña.

Para apoyar el análisis anterior se tomaron los *posts* de ambas cuentas que más comentarios obtuvieron y se generaron nubes de palabras con los términos más repetidos para capturar la receptividad de estos por parte de la comunidad de fans.

Las dos publicaciones elegidas alojan contenido relacionado con la RSC que promulgan ambas. Humana defiende la reutilización textil y el *post* es un *reel* sobre *upcycling* (consultar enlace en Anexo C). En su caso, Patagonia defiende las causas ambientalistas, la reutilización de las prendas y apoya las organizaciones activistas de base y con espíritu rompedor; su *post* es igualmente un *reel* centrado en estos tres aspectos (consultar enlace en Anexo D).

La nube de palabras que arrojó los comentarios del *post* de Humana (ver Figura 7) resalta las palabras auténtico, precioso y trabajo como las más repetidas entre los usuarios. Dichas palabras destacan la originalidad, la creatividad, la belleza y el gran trabajo único que resultó de transformar una pieza desechada por alguien, en una nueva confección totalmente nueva y atractiva. Con este *reel* Humana logra crear interacción entre su comunidad, captar la atención de los seguidores y que los mismos aprecien las bondades, los beneficios y la importancia del *upcycling*.

Figura 7: Nube de palabras *post* Humana



Fuente: Elaboración propia a partir de NVIVO 14

Por otro lado, la nube de palabras mostrada en la Figura 8 resultante del procesamiento de los comentarios del *post* de Patagonia, resalta las palabras que más se repiten: *production*, *landfill*, *clothing* y *generation*; en español producción, vertedero, ropa y generación. Estas palabras hacen alusión a la generación de vertederos de ropa que se establecen en algunos países y que tanto afecta a la naturaleza. Puesto que el *reel* que se analiza trata de esta cuestión y de lo que algunas personas están haciendo para aportar un cambio, se pudiera decir que la comunidad de Patagonia se mostró muy receptiva y sensibilizada con este tema, pues así lo demuestran los términos más repetidos en los comentarios.

Figura 8: Nube de palabras *post* Patagonia



Fuente: Elaboración propia a partir de NVIVO 14

5. CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO

Recapitulando todo lo expuesto en estas páginas, se retoman los objetivos planteados para dar respuesta sobre su cumplimiento y limitaciones, arribar a conclusiones sobre los temas planteados y sugerir algunas líneas de investigación futuras.

5.1. Cumplimiento de los objetivos

Habiendo analizado todo lo expuesto en la revisión de la literatura, se pudiera decir que los expertos concuerdan que actualmente las empresas del sector textil deben necesariamente prestar atención a los reclamos en cuanto a la protección social-medioambiental, y en este sentido reinventarse para desempeñarse de manera sostenible. Este es el camino a seguir para prevalecer en el mercado y cumplir con las expectativas de los consumidores que esperan y exigen cada vez más por la sostenibilidad de esta industria.

En este sentido, al ahondar en los modelos de negocio dentro del sector de la moda sostenible, se evidenció que han aparecido numerosos que van más allá de la tradicional tienda física de moda, los cuales aprovechan las bondades de la era digital y las tendencias en las generaciones más jóvenes para ofrecer alternativas sostenibles al consumo de moda.

En cuanto a las formas de comunicación revisadas en la literatura se puede concluir que los canales digitales son los medios que hacen eco de la RSC de las empresas de moda sostenible y de sus objetivos, avances y ofertas. No cabe duda que el alcance que logra Internet es inmenso y es la principal forma en que las empresas se comunican con su público, ya sea mediante sus sitios web, redes sociales u otros.

Relacionado con el estudio de los SBM de Humana y Patagonia, se ve claramente que son muy diferentes. Patagonia es una compañía que diseña, produce y comercializa prendas sostenibles de alta calidad; pero que además está comprometida con la educación y promoción de conciencia ambiental y la colaboración con organizaciones de activistas. Humana por su parte, aprovecha las prendas usadas que las personas ya no quieren y les da un camino ya sea para la venta de segunda mano, el reciclaje o la exportación, promoviendo la circularidad y contribuyendo con los ingresos a programas de desarrollo

y ayuda humanitaria. Se diferencian también por el segmento de mercado al que se enfocan: Patagonia se dirige a consumidores (principalmente con estilos de vida al aire libre y deportistas) que estén dispuestos a pagar precios *premium* y Humana se centra en aquellos que busquen moda más asequible de segunda mano. Ambas coinciden en que no se concentran solamente en prácticas comerciales de moda sostenible, sino que además colaboran activamente con proyectos de este fin, lo cual forma parte crucial de sus estrategias de comunicación.

Se observa también que tanto Humana como Patagonia implementan una estrategia de comunicación multicanal que despliegan a través de sus sitios web corporativos, comercio electrónico en el caso de Patagonia y redes sociales. Utilizan estas plataformas para comunicar su transparencia y compromiso con la sostenibilidad, y también educar a sus usuarios. En relación a esto último cabe señalar que ambas se caracterizan por aplicar estrategias de relaciones públicas en aras de reflejar sus valores y misión. Humana destaca por la utilización del marketing de *influencers* en Instagram y por la promoción de ofertas y anuncios comerciales. Patagonia resalta por su contenido dedicado a elevar la importancia de las prendas confeccionadas de manera sostenible y con alta calidad, y por relacionar el contenido de video marketing que desarrollan en YouTube.

El análisis de los indicadores de presencia, popularidad y compromiso demuestra que mientras Patagonia destaca en la popularidad y compromiso en términos absolutos, reflejados en un mayor número de "Me gusta" y comentarios totales; Humana logra generar más interacciones por seguidor, lo cual es vital para comprender cómo puede impactar realmente el contenido de una cuenta a pesar de poseer una base de seguidores más pequeña. Estos indicadores resultantes de Humana no solo reflejan popularidad y un compromiso de alta calidad con su comunidad, sino que también demuestran que la estrategia de contenido de la misma es bien aceptada por sus seguidores resultando en una participación significativa, a pesar de que su alcance es menor. En este último aspecto es indudable que Patagonia supera a Humana logrando una mayor presencia.

En conclusión, se puede afirmar que mientras Patagonia hace uso de su amplia penetración para mantener una presencia dominante y activa en Instagram, Humana aprovecha su tamaño más limitado para crear lazos más cercanos con sus fans, lo cual es

muy importante para marcas que trabajan en segmentos específicos del mercado de la moda.

El análisis realizado a partir de las nubes de palabras de Humana y Patagonia obtenidas de NVIVO, pudiera demostrar que los seguidores de ambas cuentas de Instagram son receptivos al contenido que estas publican y que lo encuentran atrayente para establecer diálogo e intercambio.

Estos resultados recalcan la importancia de diseñar estrategias de comunicación de marketing en redes sociales, acotando los objetivos que persigue la marca a las particularidades de la audiencia. Además, se evidencia que el tamaño de la comunidad de seguidores no siempre es sinónimo de lograr mayor compromiso y popularidad.

5.2. Limitaciones del estudio y líneas futuras de trabajo

Una limitación de este trabajo pudiera ser que solo se analizaron las estrategias de comunicación de cara al público, pero no la comunicación interna de los casos de estudio. Sería interesante como una línea futura de investigación que se examinaran las estrategias que utilizan Humana y Patagonia para comunicar internamente con sus *stakeholders* su RSC y su compromiso con la sostenibilidad.

Por otro lado, en cuanto al análisis de la comunicación externa, se podrían realizar encuestas para conocer opiniones del público sobre la marca en este sentido y en cuanto a la divulgación de su RSC.

En lo relativo al análisis de compromiso, popularidad y presencia, constituye una limitación la pequeña muestra seleccionada de publicaciones. Además, podría ser interesante hacer este estudio para diferentes redes sociales que utilicen estas marcas, esto podría arrojar resultados que representaran de manera más completa la eficiencia de las estrategias digitales de comunicación en redes sociales, así como la relación de ambos casos con su público.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adidas (2024). Zapatilla Ultraboost 20 adidas by Stella McCartney. Adidas. https://www.adidas.es/zapatilla-ultraboost-20-adidas-by-stella-mccartney/HP6701.html?pr=product2_rr&slot=3&rec=mt

Albella, E., Balchandani, A., Cornbleet, N., y Lee, L. (2022, junio 28). In search of fashion's sustainability seekers. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/in-search-of-fashions-sustainability-seekers#/>

Amed, I., Balchandani, A., Barrelet, D., Berg, A., D'Auria, G., Rölkens, F., y Starzynska, E. (2023, noviembre 29). The state of fashion 2024 report | McKinsey. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion#/>

Apify (2024). Apify: Full-stack web scraping and data extraction platform. Apify. <https://apify.com>

Arias, S. A., Ballesteros, L., Monge, J., y Domínguez, P. (2023). Las redes sociales como herramienta de promoción del turismo del Cantón Baños. Revista Multidisciplinaria de Desarrollo Agropecuario, Tecnológico, Empresarial y Humanista., 5(3), Artículo 3.

Bag, S., Gupta, S., y Kumar, S. (2021). Industry 4.0 adoption and 10R advance manufacturing capabilities for sustainable development. International Journal of Production Economics, 231, 107844. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107844>

Balchandani, A., Berg, A., D'Auria, G., Magnin-Mallez, C., y Simon, P. (2023, diciembre 7). What is fast fashion and why is it a problem? McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-fast-fashion>

Bick, R., Halsey, E., y Ekenga, C. C. (2018). The global environmental injustice of fast fashion. Environmental Health, 17(1), 92. <https://doi.org/10.1186/s12940-018-0433-7>

Bonsón, E., y Ratkai, M. (2013). A set of metrics to assess stakeholder engagement and social legitimacy on a corporate Facebook page. Online Information Review, 37(5), 787-803. <https://doi.org/10.1108/OIR-03-2012-0054>

Cardona, C. M. G., y María-Dolores, S. M. M. (2017). Análisis de la actividad y presencia en facebook y otras redes sociales de los portales turísticos de las Comunidades Autónomas españolas. Cuadernos de Turismo, 39, Artículo 39. <https://doi.org/10.6018/turismo.39.290521>

Chan, E. (2022, septiembre 15). El propietario de Patagonia ha cedido toda su empresa, lo que demuestra que la moda puede ser una fuerza benefactora. Vogue España. <https://www.vogue.es/moda/articulos/patagonia-propietario-yvon-chouinard-empresa>

Charnley, F., Knecht, F., Muenkel, H., Pletosu, D., Rickard, V., Sambonet, C., Schneider, M., y Zhang, C. (2022). Can digital technologies increase consumer acceptance of circular business models? The case of second hand fashion. *Sustainability*, 14(8), 4589. <https://doi.org/10.3390/su14084589>

Cherny-Scanlon, X., y Agnes, K. (2016). Time for a Responsible Fashion Council? En S. S. Muthu y M. A. Gardetti (Eds.), *Green Fashion: Volumen 2* (pp. 123-150). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0245-8_4

De Leon, J. (2018, septiembre 24). What Patagonia teaches us about building a brand that lasts. *Highsnobiety*. <https://www.highsnobiety.com/p/patagonia-brand-history-highsnobiety-book/>

De Ponte, C., Liscio, M. C., y Sospiro, P. (2023). State of the art on the Nexus between sustainability, fashion industry and sustainable business model. *Sustainable Chemistry and Pharmacy*, 32, 100968. <https://doi.org/10.1016/j.scp.2023.100968>

Dzhengiz, T., Haukkala, T., y Sahimaa, O. (2023). (Un)Sustainable transitions towards fast and ultra-fast fashion. *Fashion and Textiles*, 10(1), 19. <https://doi.org/10.1186/s40691-023-00337-9>

Ecoalf (2024). ECOALF - Sostenibilidad y estilo. ECOALF. <https://ecoalf.com/>

El País (2023, octubre 4). Patagonia: Moda circular y compromiso con el medioambiente. *El País*. <https://elpais.com/clima-y-medio-ambiente/2023-10-04/patagonia-moda-circular-y-compromiso-con-el-medioambiente.html>

EPE (2024, marzo 18). Esta es la tienda de segunda mano más grande de Madrid: Ubicación y ofertas. *El Periódico de España (EPE)*. <https://www.epe.es/es/madrid/20240318/tienda-segunda-mano-grande-madrid-ubicacion-ofertas-dv-99637353>

Gazzola, P., Pavione, E., Pezzetti, R., y Grechi, D. (2020). Trends in the fashion industry. The perception of sustainability and circular economy: a gender/generation quantitative approach. *Sustainability*, 12(7), 2809. <https://doi.org/10.3390/su12072809>

Gover, M. (2021, octubre 19). SCAP 2020 Final report. WRAP. <https://www.wrap.ngo/resources/report/scap2020-final-report>

Henninger, C. E., Alevizou, P. J., y Oates, C. J. (2016). What is sustainable fashion? *Journal of Fashion Marketing and Management: an international journal*, 20(4), 400-416. <https://doi.org/10.1108/JFMM-07-2015-0052>

Highsnobiety (2024, enero 29). Patagonia: All About the Outdoor Brand. *Highsnobiety*. <https://www.highsnobiety.com/tag/patagonia/>

Humana (2023). Medio ambiente. Humana Spain. <https://www.humana-spain.org/que-hacemos/medio-ambiente/>

Humana (2024). Quiénes somos. Humana. <https://www.humana-spain.org/quienes-somos/>

Humana People to People (2023). Humana People to People Progress Report 2023 (p. 52). Humana People to People. <https://www.humana-spain.org/uploads/archivos/otros/humana-progress-report-2023.pdf>

Humana Spain (2018, noviembre 13). ¿Qué ocurre con la ropa y calzado donados a Humana? I love secondhand. <https://welovesecondhand.com/2018/11/13/que-ocurre-con-la-ropa-y-calzado-donados-a-humana/>

Humana Spain (2021, marzo 24). ¿Qué hacemos con las prendas que nos donas? I Love Second Hand. <https://welovesecondhand.com/2021/03/24/que-hacemos-con-las-prendas-que-nos-donas/>

Humana Spain (2024). Humana Spain: Acerca de | LinkedIn. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/company/humana-spain/about/>

IAB Spain (2016, febrero 12). Estudio de la Actividad de las marcas en Medios Sociales. SlideShare. <https://es.slideshare.net/slideshow/estudio-de-la-actividad-de-las-marcas-en-medios-sociales/58191580>

Janmark, J., Magnus, K.-H., Marcos, I., y Wiener, E. (2024, marzo 28). Sustainable style: How fashion can afford decarbonization. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/sustainable-style-how-fashion-can-afford-and-accelerate-decarbonization>

Kozlowski, A., Searcy, C., y Bardecki, M. (2016). Innovation for a sustainable fashion industry: a design focused approach toward the development of new business models. En S. S. Muthu y M. A. Gardetti (Eds.), *Green Fashion: Volumen 2* (pp. 151-169). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0245-8_5

Levi's (2024). Building a Better, More Sustainable Future. Levi's. https://www.levi.com/ES/es_ES/features/sustainability

LoGiurato, B. (2011, noviembre 29). Patagonia tells customers «Don't Buy This Jacket» in unconventional Black Friday, Cyber Monday Ad. International Business Times. <https://www.ibtimes.com/patagonia-tells-customers-dont-buy-jacket-unconventional-black-friday-cyber-monday-ad-376344>

Madurga, L. D. (2018, marzo 27). De la Sustainable Apparel Coalition a las nuevas formas de vestir con. Magazine Horse | Luxury. <https://www.magazinehorse.com/la-sustainable-apparel-coalition-las-nuevas-formas-vestir-consciencia/>

Maiti, R. (2024, enero 5). Fast fashion: its detrimental effect on the environment. Earth.Org. <https://earth.org/fast-fashions-detrimental-effect-on-the-environment/>

Marques, A. D., Marques, A., y Ferreira, F. (2020). Homo Sustentabilis: circular economy and new business models in fashion industry. SN Applied Sciences, 2(2), 306. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2094-8>

Millán, V., y Gallegos, C. (2022, septiembre 15). Qué es Patagonia y por qué el dueño regala la empresa valorada en 3.000 millones. El Economista. <https://www.eleconomista.es/actualidad/noticias/11946422/09/22/Que-es-Patagonia-y-por-que-el-dueno-regala-la-empresa-valorada-en-3000-millones.html>

Mukendi, A., Davies, I., Glozer, S., y McDonagh, P. (2020). Sustainable fashion: current and future research directions. European Journal of Marketing, 54(11), 2873-2909. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0132>

Muthu, S. S., y Gardetti, M. A. (Eds.). (2016). Green Fashion. Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-10-0245-8>

Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H., Perry, P., Rissanen, T., y Gwilt, A. (2020). The environmental price of fast fashion. Nature Reviews Earth & Environment, 1(4), 189-200. <https://doi.org/10.1038/s43017-020-0039-9>

Nike (2024). Sustainable Materials. Nike.Com. <https://www.nike.com/sustainability/materials>

Nosratabadi, S., Mosavi, A., Shamshirband, S., Kazimieras Zavadskas, E., Rakotonirainy, A., y Chau, K. W. (2019). Sustainable Business Models: A Review. Sustainability, 11(6), 1663. <https://doi.org/10.3390/su11061663>

Nvivo Spain (2024). NVivo Spain. Nvivo Spain. <https://www.nvivo-spain.com/>

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.

Pal, R., y Gander, J. (2018). Modelling environmental value: an examination of sustainable business models within the fashion industry. Journal of Cleaner Production, 184, 251-263. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.001>

Patagonia (2011, noviembre 25). Don't Buy This Jacket. Patagonia ES. <https://eu.patagonia.com/gb/en/stories/dont-buy-this-jacket-black-friday-and-the-new-york-times/story-18615.html>

Patagonia (2024a). 1% for the Planet. Patagonia ES. <https://eu.patagonia.com/es/en/one-percent-for-the-planet.html>

- Patagonia (2024b). About—Patagonia Action Works. Patagonia. <https://eu.patagonia.com/gb/en/actionworks/about/>
- Patagonia (2024c). Careers at Patagonia | Patagonia jobs. Patagonia. <https://careers.patagonia.com/us/en/home>
- Patagonia (2024d). Environmental responsibility. Patagonia ES. <https://eu.patagonia.com/es/en/environmental-responsibility-materials/>
- Patagonia (2024e). Our company history. Patagonia ES. <https://eu.patagonia.com/es/en/company-history/>
- Patagonia (2024f). Our core values. Patagonia ES. <https://eu.patagonia.com/es/en/core-values/>
- Patagonia (2024g). Responsible purchasing practices—Patagonia. Patagonia ES. <https://eu.patagonia.com/es/en/our-footprint/responsible-purchasing-practices.html>
- Patagonia (2024h). The hidden cost of clothes. Patagonia ES. <https://eu.patagonia.com/es/en/hidden-cost-of-clothes/>
- Patagonia (2024i). Worn Wear. Patagonia ES. <https://eu.patagonia.com/es/en/wornwear/>
- Ramos, D. (2023, diciembre 27). La moda se ‘pone las pilas’ con la sostenibilidad. Emprendedores. <https://emprendedores.es/ideas-de-negocio/oportunidades-de-negocio/moda-sostenible-2/>
- RED/ACCIÓN (2023, marzo 17). Patagonia, la empresa B que apuesta a producir el 100% de sus prendas con materiales reciclables. RED/ACCIÓN. <https://www.redaccion.com.ar/patagonia-la-empresa-b-que-apuesta-a-producir-el-100-de-sus-prendas-con-materiales-reciclables/>
- SanMiguel, P., Pérez-Bou, S., Sádaba, T., y Mir-Bernal, P. (2021). How to communicate sustainability: from the corporate web to e-commerce. The case of the fashion industry. *Sustainability*, 13(20), 11363. <https://doi.org/10.3390/su132011363>
- SistemaB (2024). ¿Cómo ser Empresa B? <https://www.sistemab.org/ser-b/>
- Todeschini, B. V., Cortimiglia, M. N., Callegaro-de-Menezes, D., y Ghezzi, A. (2017). Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges. *Business Horizons*, 60(6), 759-770. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.07.003>
- Wagner, E., y Mark-Herbert, C. (2016). Relationship marketing in green fashion—a case study of Hessnatur. En S. S. Muthu & M. A. Gardetti (Eds.), *Green Fashion: Volumen 2* (pp. 21-47). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0245-8_2

Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321-332. <https://doi.org/10.1177/1356389013497081>

Zara (2024). About Zara Pre-owned. Zara España. <https://www.zara.com/es/es/preowned-about-mkt5795.html?v1=2317174>

Zhang, B., Zhang, Y., y Zhou, P. (2021). Consumer attitude towards sustainability of fast fashion products in the UK. *Sustainability*, 13(4), Artículo 4. <https://doi.org/10.3390/su13041646>

ANEXOS

A. GLOSARIO

NFC *Near Field Communication*

ODS *Objetivos de Desarrollo Sostenible*

ONG *Organización No Gubernamental*

PPC *Pago Por Clic*

PRGS *Presencia, Respuesta, Generación, Sugerencia*

PYME *Pequeña y Mediana Empresa*

QR *Quick Response*

RSC *Responsabilidad Social Corporativa*

SBM *Sustainable Business Model*

SEM *Search Engine Marketing*

SERP *Search Engine Results Page*

TIC *Tecnología de Informática y Comunicaciones*

B. CAMPAÑA DON'T BUY THIS JACKET

DON'T BUY THIS JACKET



It's Black Friday, the day in the year retail turns from red to black and starts to make real money. But Black Friday, and the culture of consumption it reflects, puts the economy of natural systems that support all life firmly in the red. We're now using the resources of one-and-a-half planets on our one and only planet.

Because Patagonia wants to be in business for a good long time – and leave a world inhabitable for our kids – we want to do the opposite of every other business today. We ask you to buy less and to reflect before you spend a dime on this jacket or anything else.

Environmental bankruptcy, as with corporate bankruptcy, can happen very slowly, then all of a sudden. This is what we face unless we slow down, then reverse the damage. We're running short on fresh water, topsoil, fisheries, wetlands – all our planet's natural systems and resources that support business, and life, including our own.

The environmental cost of everything we make is astonishing. Consider the R2® Jacket shown, one of our best sellers. To make it required 135 liters of

COMMON THREADS INITIATIVE

REDUCE

WE make useful gear that lasts a long time
YOU don't buy what you don't need

REPAIR

WE help you repair your Patagonia gear
YOU pledge to fix what's broken

REUSE

WE help find a home for Patagonia gear you no longer need
YOU sell or pass it on*

RECYCLE

WE will take back your Patagonia gear that is worn out
YOU pledge to keep your stuff out of the landfill and incinerator



REIMAGINE

TOGETHER we reimagine a world where we take only what nature can replace

water, enough to meet the daily needs (three glasses a day) of 45 people. Its journey from its origin as 60% recycled polyester to our Reno warehouse generated nearly 20 pounds of carbon dioxide, 24 times the weight of the finished product. This jacket left behind, on its way to Reno, two-thirds its weight in waste.

And this is a 60% recycled polyester jacket, knit and sewn to a high standard; it is exceptionally durable, so you won't have to replace it as often. And when it comes to the end of its useful life we'll take it back to recycle into a product of equal value. But, as is true of all the things we can make and you can buy, this jacket comes with an environmental cost higher than its price.

There is much to be done and plenty for us all to do. Don't buy what you don't need. Think twice before you buy anything. Go to patagonia.com/CommonThreads or scan the QR code below. Take the Common Threads Initiative pledge, and join us in the fifth "R," to reimagine a world where we take only what nature can replace.

patagonia
patagonia.com



* If you sell your used Patagonia product on eBay® and take the Common Threads Initiative pledge, we will co-list your product on patagonia.com for no additional charge.

TAKE THE PLEDGE

C. VIDEO POST DE HUMANA EN INSTAGRAM

https://www.instagram.com/reel/C8kVpSSKPJP/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRlODBiNWFlZA==

D. VIDEO POST DE PATAGONIA EN INSTAGRAM

https://www.instagram.com/reel/C8AaVXIyBmn/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRlODBiNWFlZA==

