



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Universidad de León**

**Grado en Economía**

**Curso 2021/2022**

**PARADIGMA SERVICE DOMINANT LOGIC Y PROCESOS DE CO-CREACIÓN DE VALOR SOCIOECONÓMICOS - APLICACIÓN EN LA ECONOMÍA EXPERIENCIAL EN EL EMERGENTE ECOSISTEMA DE LA MODA SOSTENIBLE ESPAÑOLA**

**SERVICE DOMINANT LOGIC PARADIGM AND CO-CREATION PROCESSES OF SOCIOECONOMIC VALUE – APPLICATION IN THE EXPERIENTIAL ECONOMY IN THE EMERGING ECOSYSTEM OF THE SPANISH SUSTAINABLE FASHION**

Realizado por la alumna Dña. Sandra Pérez Sánchez

Tutelado por el Profesor D. Norberto Muñiz Martínez

León, Julio 2022

*A mi Madre.*

*Por darme la vida en cada uno de mis días, y por enseñarme a luchar de verdad. Por haber sido y seguir siendo mi mayor ejemplo a seguir. Por no dejar de enviarme tu luz, estés donde estés.*

*Gracias por seguir en mí y conmigo. Siempre.*

***Sandra Pérez Sánchez***

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>1. RESUMEN.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 ABSTRACT.....</b>	<b>7</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>3. VÍNCULO ENTRE LA PERSPECTIVA DE LA ECONOMÍA Y EL PARADIGMA SOBRE CO-CREACIÓN DE VALOR SERVICE DOMINANT LOGIC.....</b>	<b>11</b>
3.1 EVOLUCIÓN HACIA EL NUEVO PARADIGMA DE SD LOGIC.....	11
3.2 PROCESOS DE CO-CREACIÓN EN ECONOMÍA DESDE LA PERSPECTIVA SD LOGIC.....	23
3.3 ECONOMÍA EXPERIENCIAL.....	29
<b>4. MARKETING Y SD LOGIC EN EL MUNDO DE LA MODA.....</b>	<b>34</b>
4.1 SD LOGIC Y ECOSISTEMAS DE SERVICIO EN LA MODA.....	34
4.2 MARKETING DE MODA Y EXPERIENCIAS.....	36
<b>5. LA INDUSTRIA DE LA MODA Y EL IMPACTO DE LA PANDEMIA COVID-19.....</b>	<b>40</b>
5.1 CASOS DE SD LOGIC EN MODA CIRCULAR.....	42
5.2 DIGITAL FASHION ECOSYSTEMS.....	43
5.3 PRODUCCIÓN ÉTICA Y LOCAL: CADENA DE VALOR.....	48
<b>6. METODOLOGÍA: ENFOQUE CUALITATIVO MULTINIVEL &amp; ANÁLISIS DE LA CO-CREACIÓN DE VALOR MULTI-ACTOR.....</b>	<b>50</b>
<b>7. CASO DE ESTUDIO: ECOSISTEMA DE LA MODA CIRCULAR ESPAÑOLA – SLOW FASHION ECOSYSTEM.....</b>	<b>59</b>
7.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	59
7.2 ANÁLISIS MULTINIVEL DEL ECOSISTEMA: PERSPECTIVAS DE CO- CREACIÓN DE NIVEL MACRO, MESO, MICRO.....	61
<b>8. ANALISIS CRÍTICO Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>72</b>
<b>9. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>75</b>
<b>10. ANEXO.....</b>	<b>80</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Marketing como disciplina económica.....	8
Figura 3.1.1. Evolucionando hacia una nueva lógica de marketing.....	12
Figura 3.1.2. Esquema bases Service Dominant Logic.....	16
Figura 3.1.3. Axiomas principales.....	17
Figura 3.2.1. Características ecosistema de servicio.....	25
Figura 3.2.2. Análisis multinivel.....	27
Figura 3.2.3. Estructura de los ecosistemas de servicio.....	28
Figura 3.3.1. Progresión del valor económico en el sector del café.....	32
Figura 4.1.1. Axiomas SD Logic aplicación al ecosistema de la moda.....	35
Figura 4.2.1. Progresión del valor económico en el sector de la moda.....	37
Figura 6.1. Ejemplos de interacción C2C y C2B redes sociales.....	54
Figura 6.2. Data collection triangulation conducted in this case study.....	58
Figura 7.2.1. Slow Fashion Ecosystem en España.....	64
Figura 7.2.2. Ecosistema de Fashion Revolution.....	68
Figura 7.3.3. Ecosistema Otrura.....	71

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.2. Evolución del Marketing hasta el Service Dominant Logic.....	10
Cuadro 3.1.1. Diferenciando entre bienes y servicios.....	15
Cuadro 3.1.2 Premisas fundamentales actuales explicadas.....	18
Cuadro 3.3.1 Distinciones económicas.....	30
Cuadro 6.1. Metodología de colección de datos: Entrevistas en profundidad y Netnografía del Sistema de la moda sostenible española.....	52

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.3.1. The progression of economic value.....	31
Gráfico 5.1. Desplome ventas textil Covid-19.....	40
Gráfico 5.2. Evolución indicador comercio de moda.....	41

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 4.2.1. Lujo experiencial y colaboraciones B2B.....	36
Imagen 4.2.2. Old world luxury meets digital marketing.....	38
Imagen 5.1.1 Programme Reuse-A-Shoe by Nike.....	42
Imagen 5.2.1. Elementos de digitalización Fashion 4.0.....	44
Imagen 5.2.2. Virtual Fashion shows.....	46
Imagen 5.2.3. Balenciaga's gaming strategy.....	47
Imagen 5.2.4. Gamified virtual experiences.....	48
Imagen 7.2.1. Exportación desregulada de deshecho textil.....	63
Imagen 7.2.2. Campaña #WhoMadeMyClothes.....	66
Imagen 7.2.3. Organic Cotton Colours' business model.....	69
Imagen 7.2.4. Economía circular & Sepiia.....	70

## ***JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DE TUTOR Y TEMA***

Mención especial a mi tutor de esta investigación, Norberto Muñiz, a quién recordaré siempre como uno de mis mejores mentores durante la etapa universitaria, y a quien guardo una gran admiración, gratitud y cariño tanto a nivel profesional como personal.

Siempre tuve claro que quería enlazar mi carrera con los negocios y la moda, el campo al cual llamamos Fashion business, de ahí mi especial interés en realizar un trabajo relacionado con esta temática, con el objetivo añadido de que me facilitara el acceso a unos estudios de especialización posteriores; y así ha sido. Mi interés en este campo viene desde una edad temprana, y el diseñar e intentar ir desarrollando mi propia marca me hizo decantarme más hacia unos estudios que me dieran las bases económico-financieras; con la idea de especializarme en dicha rama y continuar con estudios que también abarquen la parte más creativa de la industria. Hoy en día, la moda y el arte van de la mano inseparable de los negocios, incluso dicha unión va en incremento positivo.

Previamente al comienzo de la investigación, realicé una extensa búsqueda de posibles tutores proponiéndoles esta idea; también valorando posibilidades de profesionales en los grados de Marketing e Investigación de mercados y Comercio Internacional además de Economía, ya que las temáticas posibles eran también relacionadas con dichas ramas económicas. Finalmente conocí a Norberto, quién accedió a tutorizarme y me guió durante todo el proceso. Gracias a él y a este trabajo he aprendido mucho sobre los temas tratados: sobre Marketing industrial y de servicios, Customer engagement, Economía experiencial y estrategias de co-creación de valor socioeconómicas; todo ello aplicado a la industria de la Moda y el ecosistema emergente de la moda sostenible, el cual es un futuro asegurado cada vez más presente que se consolida a pasos agigantados. A su vez, he aprendido y puesto en práctica nuevas formas de trabajar, a través de la recopilación de datos cualitativos primarios y secundarios; y he tenido la oportunidad de entrevistar y conocer personalmente a relevantes profesionales de la industria que también me han inspirado enormemente. Se han despertado en mí nuevos intereses y perspectivas intelectuales de cara al Marketing, comunicaciones y moda; y he podido interiorizar una visión más global de la industria, a la vez que una perspectiva mucho más específica en las diferentes ramas económicas. Por todo ello, quiero dar gracias a todos los participantes de esta investigación; junto con mi agradecimiento más sincero a mi tutor por hacerlo posible, ayudándome desde su profesionalidad y cariño en todo momento.

## **1. RESUMEN**

Esta investigación analiza la formación y desarrollo del ecosistema de la moda circular en España; a la vez que persigue como objetivo el evaluar e investigar sobre la sostenibilidad y digitalización en moda vinculadas al Service Dominant Logic y el marketing de experiencias, a través de un enfoque económico cualitativo multinivel: macro, meso, micro. Se estudia la evolución de esta industria, acelerada por la pandemia COVID-19 y la emergencia climática actual entre otros puntos de inflexión; hacia un nuevo modelo mucho más circular en busca de la sostenibilidad como clave de negocio. Caracterizado por las nuevas tecnologías de la mano de la conservación de una artesanía contemporánea, la transparencia en supply chain management, el aprovechamiento óptimo de recursos ya existentes y la profundización de vínculos reales con el cliente, como principales procesos de co-creación de valor.

**Palabras clave:** moda, service dominant logic, co-creación, actores, experiencias, vínculos, ecosistema, valor, recursos, sostenibilidad, circularidad, digitalización.

### **1.1 ABSTRACT**

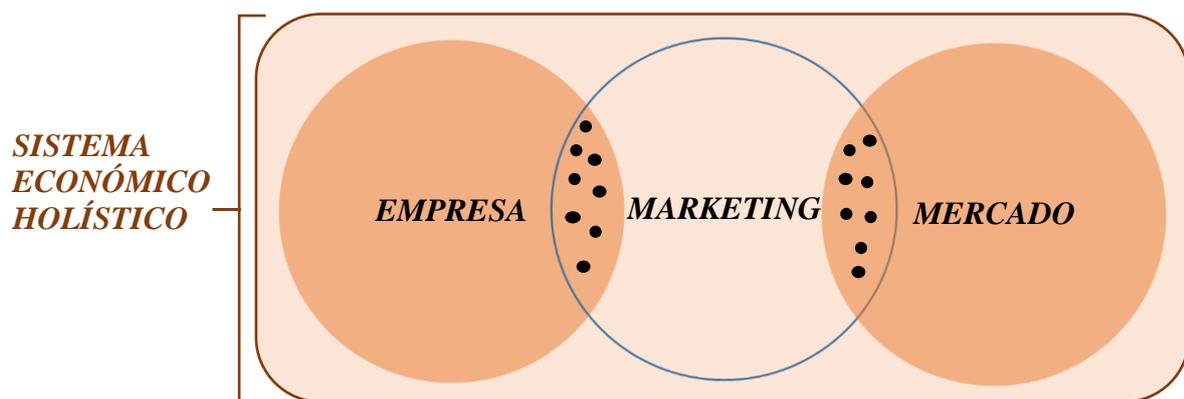
This research analyzes the formation and development of the slow fashion ecosystem in Spain; at the same time, it pursues the objective of evaluating and investigating sustainability and digitization in fashion linked to service dominant logic and experience marketing, through a qualitative multilevel economic approach: macro, meso, micro. It studies the evolution of this industry, accelerated by the COVID-19 pandemic and the current climate emergency, among other turning points; towards a new, much more circular model in search of sustainability as the leading business key. Characterized by new technologies hand in hand with the conservation of contemporary artisanship, the transparency of supply chain management, the optimum use of existing resources and the deepening of real links with the client, as the main processes of co-creation of value.

**Key words:** fashion, service dominant logic, co-creation, actors, experiences, links, ecosystems, value, resources, sustainability, circularity, digitalization.

## 2. INTRODUCCIÓN

La economía (ciencia económica) es la primera disciplina en ser clasificada como ciencia social; la cual comprende a su vez diferentes sub-disciplinas financieras, micro y macro-económicas. Es dentro de estas disciplinas donde encontramos el marketing, la cual situamos como la más reciente de todas ellas. El marketing aparece para darle nombre a una rama de la economía vinculada al estudio de los intercambios humanos y organizacionales, la cual se ha ido desarrollando hasta nuestros días. Actualmente, lo definimos como “una función de la organización y un conjunto de procesos dirigidos a crear, comunicar y distribuir valor a los clientes y a dirigir las relaciones con los clientes de forma que beneficie a la organización y sus públicos de interés” (A.M.A “American Marketing Association”, 2004)

**Figura 2.1. Marketing como disciplina económica**



Fuente: Elaboración propia basado en los autores Alcaide Casado y Soriano Soriano (2008)

En un principio, el valor se materializaba a través de la fabricación de productos (conceptos de valor agregado y utilidad), los bienes eran vistos como productos estandarizados antes de que el marketing naciera. La riqueza y bienestar de la sociedad se basaban en la adquisición de esos bienes tangibles. Es por ello que el marketing en sus inicios estaba basado puramente en dichos bienes, Goods Dominant Logic (Lusch & Vargo, 2014); además de en ese valor incorporado y las transacciones. (Stephen L. Vargo and Robert F. Lusch, 2004. *Evolving to a new dominant logic for marketing*)

Hablando de periodos, es entre 1900 y 1920 (Periodo de identificación) cuando nacen las primeras aportaciones al concepto de marketing. La investigación de mercados empezó a

aparecer a partir de los años 20 con el autor White y su obra “Análisis de mercados: principios y métodos”; es a partir de aquí cuando se comienza a indagar en la satisfacción de los consumidores y su importancia. En el 29 (ya entrado el Periodo funcionalista 1921-1945), el crack de la bolsa de Nueva York y la crisis global desencadenada marcan un antes y un después; el marketing orientado a la producción deja paso a una nueva orientación esta vez dirigida a las ventas. Este periodo también se caracteriza por la aparición de las primeras dos instituciones básicas para el desarrollo del marketing: “American Marketing Journal” (1934) (a partir del 36 se llamará “Journal of Marketing”) y “American Marketing Association” (AMA, 1937).

Es especialmente a raíz de la Segunda Guerra Mundial y los avances tecnológicos en la producción que trajo consigo, lo que conlleva un desarrollo mucho más profundo y un cambio de visión determinante: **de una economía basada en la oferta a una economía de consumo**. Se empieza a percibir la necesidad y complejidad del marketing dentro de la economía. En los años 60 entramos en el llamado Periodo de conceptualización formal, cuando ya empiezan a surgir distintas vertientes y se adopta la primera definición formal aportada por la American Marketing Association-Committee on Terms (1960). Durante los 60, el marketing se basaba en las llamadas 4P’s: Producto, Precio, Promoción y Comunicación, las cuales en su momento parecían darle una visión definitiva. Se pone de manifiesto la importancia para la empresa de satisfacer al consumidor, visión a la que Philip Kotler, autor conocido como padre del marketing moderno, se manifiesta. Kotler es quien estructura la definición de marketing que daremos a continuación, visualizándolo como una relación one-to-one unidireccional y no como un proceso de actores integrados. Él lo define como **“el proceso a través del cual los distintos individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación e intercambio de unos productos y valores con otros”**. (“Marketing” by P. Kotler, G. Amstrong, D.C. Ibañez, I.C. Roche)

En los setenta emerge un nuevo paradigma como base del concepto del marketing: **el intercambio**. Uno de los autores principales en la introducción de esta idea es Bagozzi (1975), quien defiende que el marketing comprende toda actividad relacionada con ese intercambio y lo relacionado con él. Para él el marketing basado en el intercambio de valores nos permite incluir transacciones de forma amplia, y no solo limitándonos únicamente a bienes y servicios.

Es así como en los 80 nacen visiones no basadas en las 4P’s, sino en ese intercambio, en

las relaciones entre agentes, la gestión de valor, orientación de mercado o gestión de recursos y redes (Vargo & Lusch, 2004). A finales del siglo XX se produce finalmente la evolución hacia un nuevo paradigma: **Lógica dominante de servicio (Service dominant logic)**. Esto llega tras reconocer la existencia de **intercambio entre bienes intangibles**, y la realidad de las relaciones dinámicas e interactivas donde existe una **co-creación de valor** por ambos actores: empresa y también consumidor. Se basa en interacciones, ya sean de forma física o digital, en eco-sistemas de servicio e intercambios múltiples: **“many to many marketing”** (Gummesson, 2008). Es así como surge una lógica dominante mucho más completa la cual integra productos y servicios en una misma proposición de valor. Esta nueva orientación del marketing está a su vez basada en la innovación, y lo concibe como una disciplina en continuo cambio y evolución.

Es en esta nueva lógica y en sus correspondientes términos resaltados en los que va a estar basado este trabajo. Aparecen concretamente en 2004, con el artículo *“Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”* (Stephen L. Vargo y Robert F. Lusch, 2004), publicado en el *“Journal of Marketing”*; el cual también será analizado de forma más profunda. En los próximos apartados, esta nueva lógica de marketing se vinculará con las ciencias económicas para aplicarla al marketing experiencial y la moda. El SDL está profundamente relacionado con estos campos y concretamente hoy en día, está cobrando una gran importancia para la evolución de este sector. Innovación, digitalización y sostenibilidad de la mano de la nueva Economía: la **Economía de la experiencia**.

**Cuadro 2.2. Evolución del Marketing hasta el Service Dominant Logic**

<b>INICIOS</b>	<b>1900-1960</b>	<b>1960-1980</b>	<b>1980-2000</b>	<b>2000-HOY</b>
-Economía de oferta -Enfoque en producción -Bienes tangibles -Valor incorporado -Transacciones	-4 P's -Productos estandarizados -Importancia consumidor -Economía de consumo -Enfoque en ventas	-Enfoque en cliente -One-to-one marketing -Intercambio como base -Valor determinado en el mercado	-Nuevo Paradigma SDL -4 P's perspectiva práctica -Especialización -Fomento de relaciones	-Co-creación de valor -Bienes intangibles. -Relaciones dinámicas empresa-consumidor -Interacción (many to many marketing)

Fuente: Elaboración propia a partir de Gummesson et al., (2010); Vargo & Lusch, (2004).

### **3.VÍNCULO ENTRE LA PERSPECTIVA DE LA ECONOMÍA Y EL PARADIGMA SOBRE CO-CREACIÓN DE VALOR SERVICE DOMINANT LOGIC**

A través de este apartado, analizaremos en profundidad la evolución y características propias del Service Dominant Logic. Se relacionará y vinculará con las ciencias económicas como disciplina del marketing, a la vez que se sitúa en dicho campo y se introducen los nuevos conceptos a los que está ligado en términos económicos.

#### **3.1 EVOLUCIÓN HACIA EL NUEVO PARADIGMA SD LOGIC**

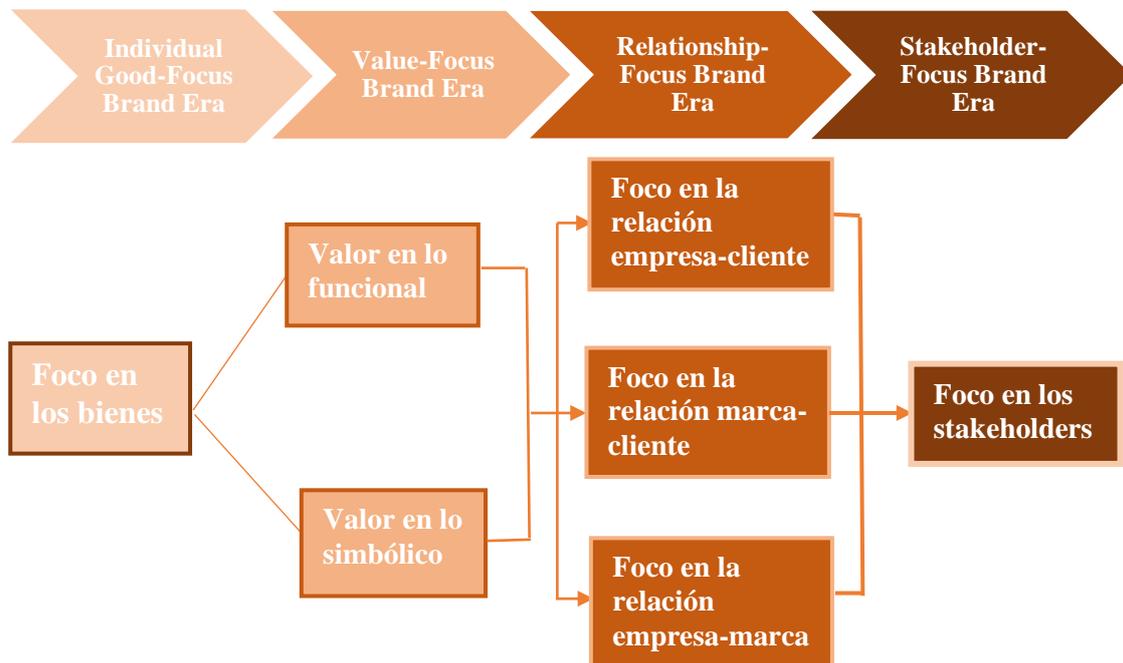
Para conservar su eficacia, las ciencias están en permanente evolución, desarrollando y redefiniendo sus conceptos, modelos y teorías ya existentes, a la vez que amplían los conocimientos de los fenómenos ya tratados. El conocimiento como tal, está referido a las pruebas de teorías ya establecidas en base al pensamiento dominante. Sin embargo, lo contrario es lo que llamaríamos un **cambio de paradigma**, lo cual se corresponde con una completa **revolución hacia lo anteriormente establecido** (Gummesson, Lusch, & Vargo, 2010). Según Vargo (2010) podemos incluso decir que este nuevo paradigma SDL es aún un “trabajo en progreso”.

Según lo presentado en el apartado anterior, progresivamente y con el año 2004 como punto de inflexión como ya ha sido mencionado (Publicación del artículo “*Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*” de Stephen L. Vargo y Robert F. Lusch., en la revista *Journal of Marketing*), se produce un cambio de cara a la concepción del Marketing. Esta nueva perspectiva es completamente distinta a todas las anteriores, surgida de la necesidad de adaptarse a la evolución económica y el capitalismo postindustrial. Se rompe pues con el marketing tradicional, basado en el enfoque Goods Dominant Logic cuya base se encuentra en los bienes tangibles, en el valor implícito en los mismos y en un enfoque empresa-mercado. El papel de dichos bienes está en proceso de cambio, pasando a ser más importantes las habilidades, conocimientos o experiencias, que las materias primas como tal. Es precisamente en la parte no tangible de esos productos en la que encontramos el valor añadido.

Así pues, el nacimiento de la lógica S-D centraliza los servicios dentro de la disciplina del marketing, defendiendo que todas sus teorías y modelos son aplicables a todas las

facetas del mismo; incluyendo los casos en los que hay bienes (Vargo y Lusch, 2008). Diferentes autores destacables han debatido y analizado esta perspectiva: Gummesson (2010b) hace referencia al “nuevo marketing de servicios” y Gronroos (2006, p. 362) argumenta que el marketing de bienes no es más que un caso especial dentro del marketing de servicios. Todo el debate alrededor de estos fenómenos centrados en el concepto de servicio, han sido determinantes para ampliar su abanico hacia nuevas perspectivas no solo en marketing sino a su vez en gestión, negocios y economía.

**Figura 3.1.1. Evolucionando hacia una nueva lógica de Marketing**



Fuente: Elaboración propia a partir de Arnould, E. J. (2008)

Con el objetivo de entender y analizar en profundidad este nuevo paradigma dominante, nos centraremos también en conocer su evolución temporal de forma mucho más profunda en las últimas décadas, pues han sido determinantes en su nacimiento y expansión. (Gummesson, Vargo y Lusch, 2004).

Anteriormente a los **años 60**, el comercio era visto como una mera transferencia de propiedad de los bienes y su distribución física. El marketing en su literatura mencionaba con muy poca frecuencia lo referido a “productos inmateriales” o “servicios”; cuando lo hacía estaban puramente vistos como “ayudas para la producción y comercialización de productos”. Todo esto es debido en gran parte a la visión del marketing en sus inicios,

pues como ya hemos introducido, está principalmente basada en los bienes físicos. Los primeros cambios ocurren cuando las nuevas escuelas emergentes empiezan a focalizarse en el comportamiento del consumidor, influyendo así a las empresas las cuales comienzan a centrarse en la satisfacción del mismo.

### **1970-90**

En la década de los 70, una gran cantidad de pensadores comenzaron a estudiar el concepto de servicio. Las áreas más estudiadas fueron por supuesto la gestión de servicios aplicada al marketing de servicios, pero a su vez también a los recursos humanos, operaciones y calidad entre otros. Todo ello nació en un principio como protesta ante la visión centralizada de los bienes físicos, por ello la visión inicial se centró en mostrar las diferencias bienes-servicios. A lo largo del tiempo, la situación evolucionó hasta percibir como servicio a cualquier oferta. (Wyckham et al., 1975; Gummesson and Gro ñroos, 1987; Langeard, 1987; Normann, 2001).

Este gran paso hacia la verdadera consideración de los servicios comenzó con el interés masivo de la nueva generación de investigadores. A pesar de ser inicialmente rechazada por la mayoría de los principales pensadores, posiblemente por el hecho de ser una perspectiva completamente nueva e innovadora, acabó por abrirse paso con pie firme.

### **1980-actualidad**

Los enfoques relacionales implantados en marketing incluían las relaciones B2C (business-to-consumer) y B2B (business-to-business), a través de modelos como el CRM o el one-to-one marketing. Esto provoca la reorientación de la empresa de una única parte (foco en el proveedor o consumidor) a dos partes (relación bidireccional proveedor-consumidor) y a versiones anticipadas de partes múltiples (redes/comunidades).

### **1990-actualidad**

En este periodo más reciente es cuando se consolidan y expanden esas relaciones multidireccionales o redes. Internet y las nuevas tecnologías han desembocado en nuevas formas de comunicación y comercialización. Las investigaciones en torno al servicio abren nuevos objetos de estudio como el llamado “e-service”. Este proceso de digitalización encuentra su gran estallido en los años 2000, acelerándose de una forma impredecible a raíz de la pandemia Covid19 especialmente en industrias con poca

evolución digital. A lo largo de los siguientes capítulos nos centraremos en una de las principales: la industria de la moda, todo ello de la mano de la lógica dominante de servicios.

En conclusión, a causa de los avances producidos en este periodo más reciente, el término de “marketing mix” comienza a estar obsoleto siendo incompleto al tratarse de un concepto unidireccional que verdaderamente no considera las necesidades del consumidor. En su lugar se predispone como núcleo del marketing este nuevo paradigma centrándose en las relaciones entre actores (stakeholders) y la creación de redes: **“many to many marketing”** (Gumesson 2006).

Así pues, se empieza a reconocer de la misma manera al vendedor y al consumidor como actores activos en el intercambio, ambos aportando valor por igual, aunque con distintos objetivos en el proceso. Surge de esta forma la nueva **“economía de la experiencia”**, en cuya experiencia se incluyen diferentes inputs y no solo el output de la empresa; por lo que es la que aporta el verdadero **valor añadido**. El consumidor no compra bienes ni servicios, compra ofertas traducidas en “servicios” cuya experiencia contiene valor. (Gumesson 1995)

**Cuadro 3.1.1. DIFERENCIANDO ENTRE BIENES Y SERVICIOS****-EN TÉRMINOS BÁSICOS**

<b>BIENES</b>	<b>SERVICIOS</b>
<b>TANGIBLES</b>	<b>INTANGIBLES</b> (no pueden ser tocados)
CARACTERÍSTICAS: <ul style="list-style-type: none"> <li>-<b>HOMOGENEIDAD</b></li> <li>-<b>ESTANDARIZACIÓN</b></li> </ul>	CARACTERÍSTICAS: <ul style="list-style-type: none"> <li>-<b>HETEROGENEIDAD</b></li> <li>-<b>VARIABILIDAD</b></li> <li>-<b>NO ESTANDARIZACIÓN</b></li> </ul>
<b>SEPARABILIDAD</b> (producidos sin el consumidor)	<b>SIMULTANEIDAD</b> (inseparabilidad entre producción, entrega y consumo)  *Concepto del encuentro de servicio Interacciones cliente-proveedor, proveedor-proveedor y cliente-cliente.  <b>RED DE CO-CREACIÓN DE VALOR</b>
<b>NO PERICIBILIDAD</b> (Sí son almacenables)	<b>PERECIBILIDAD</b> (No son almacenables)

**- EN TÉRMINOS DE CALIDAD**

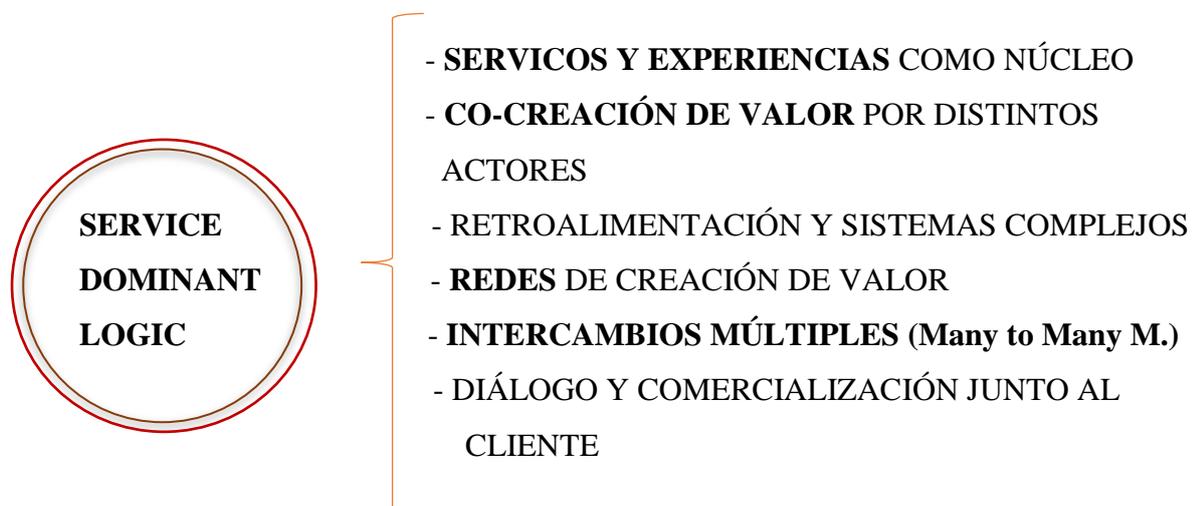
<b>BIENES</b>	Calidad <b>fácil</b>	Calidad <b>evaluable</b> antes del consumo	La productividad <b>mejora</b> de forma rápida	
<b>SERVICIOS</b>	Calidad <b>difícil</b>	Calidad <b>NO evaluable</b> antes del consumo (procesos simultáneos)	La productividad <b>NO mejora</b>	<b>-PARADIGMA DESCONFIRMACIÓN</b> Expone que los consumidores comparan sus expectativas del servicio con experiencias reales, lo cual les suele decepcionar por ser inadecuadas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gummesson et al. (2010); Vargo&amp;Lusch, (2004).

A la hora de realizar esta comparación entre bienes y servicios en términos de calidad, debemos tener en cuenta diferentes implicaciones a señalar. Y es que normalmente cuando se mide la calidad, se hace de una forma tradicional y no se está considerando el papel del **consumidor** en dicha **co-creación de valor**. Entendemos que podemos evaluar la calidad de un bien anteriormente a su consumo únicamente por el hecho de que este es tangible, y esto no siempre es así. Realmente y en base a la definición de la lógica S-D, la calidad de un bien es variable porque el consumidor también le añade un valor como co-creador. Por otro lado, se asume que un servicio de mayor calidad va a tener un coste mayor. Realmente esa afirmación no siempre se cumple siendo en realidad muy variable, pues un sistema de servicios con mayor calidad técnica incluso abaratará los costes al proveedor.

En recopilación de todo lo analizado a lo largo de este punto, establecemos una serie de pilares básicos que sujetan esta lógica dominante de servicio una vez ya establecida.

**Figura 3.1.2 Esquema bases Service Dominant Logic**



Fuente: Elaboración propia a partir de Vargo & Lusch (2004); Vargo & Lusch (2016).

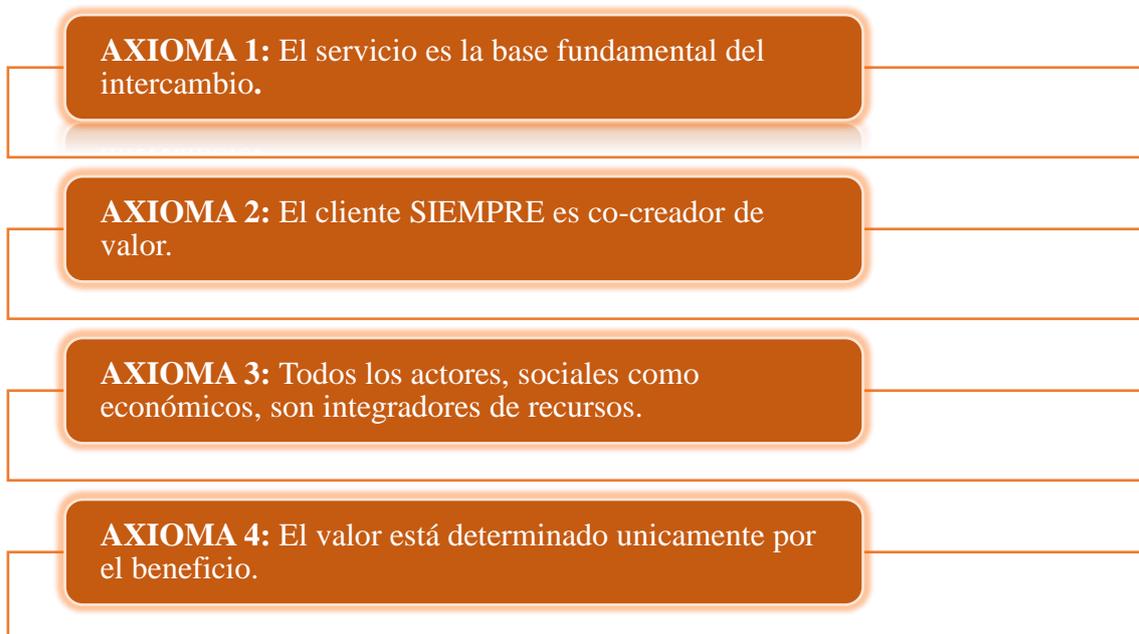
Como hemos podido observar a lo largo de este punto, esta nueva perspectiva centrada en los servicios pone al **cliente** en el núcleo del negocio y se orienta hacia el propio mercado; poniendo al consumidor en el **centro de todas las acciones** (Shet, 2000). Se centra así en la necesidad de aprender del cliente y adaptarse a sus necesidades y demanda como prioridad. Según los autores Lush y Vargo esta lógica dominante concibe el valor como algo que el consumidor crea (Lush & Vargo, 2014), y que supone la clave principal

del nuevo marketing. A través de dicha propuesta de valor se busca obtener una mayor ventaja competitiva, lo que conlleva una renovación y aprendizaje constantes.

A ello se suma Internet y los fuertes desarrollos tecnológico-digitales de los últimos años, acelerados a raíz de la Pandemia Mundial relativa al COVID-19. Las TIC son sin ninguna duda indispensables de cara a todos los aspectos, por lo que en nuestros días son las grandes aliadas del marketing con un énfasis especial. A raíz de esta evolución surge el llamado **paradigma cambiante**, ofreciendo esta lógica SD una visión actualizada y realista. No podemos olvidar que la resistencia al cambio, a la evolución; no debería ser una opción para el dinamismo de la sociedad en la que vivimos, la cual debe seguir avanzando y adaptándose a todo lo que está por venir logrando así una mayor ventaja competitiva. (Gummesson et al., 2010).

### **AXIOMAS & PREMISAS FUNDAMENTALES DEL SDL**

#### - **Figura 3.1.3. AXIOMAS PRINCIPALES**



Fuente: Elaboración propia a partir de Vargo & Lusch (2016)

**Cuadro 3.1.2. PREMISAS FUNDAMENTALES ACTUALES EXPLICADAS**

<b>PF 1:</b> El servicio es la base fundamental del intercambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La aplicación de los llamados recursos operantes (experiencia, formación...): "servicio", es la base de todo intercambio.</li> </ul>
<b>PF 2:</b> El intercambio indirecto enmascara la base fundamental del intercambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los bienes, instituciones o dinero pueden llegar a enmascarar la naturaleza del intercambio <b>service-for-service</b>.</li> </ul>
<b>PF 3:</b> Los bienes son mecanismos de distribución para la prestación de servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los bienes (duraderos/no duraderos etc), miden su valor en el uso o utilidad: <b>el servicio que prestan</b>.</li> </ul>
<b>PF 4:</b> Los recursos operantes son la base fundamental de la ventaja competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La habilidad comparativa para llegar al cambio deseado conlleva una ventaja frente a la competencia.</li> </ul>
<b>PF 5:</b> Todas las economías son economías de servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualmente la perspectiva de servicio está tomando incluso más auge con una mayor especialización.</li> </ul>
<b>PF 6:</b> El cliente siempre es co-creador de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implica que la creación de valor se basa en las interacciones.</li> </ul>
<b>PF 7:</b> La empresa no puede entregar valor, solo ofrecer proposiciones de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa no crea valor por sí misma, sino que <b>el valor se crea de forma interaccional</b> (empresa-cliente).</li> </ul>
<b>PF 8:</b> Una vista centrada en el servicio es inherentemente orientada al cliente y relacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referido a que cada servicio es determinado y co-creado por dicho cliente.</li> </ul>
<b>PF 9:</b> Todos los actores sociales y económicos son integradores de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decimos que el contexto de creación de valor se basa en redes (networks).</li> </ul>
<b>PF 10:</b> El valor siempre está determinado de forma única y fenomenológica por el beneficiario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El valor se basa en la experiencia, el contexto y/o significado dado por el usuario.</li> </ul>
<b>PF 11:</b> La co-creación de valores se coordina a través de instituciones y arreglos institucionales generados por actores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación y actualización institucional en base a los propios actores.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia y adaptación a partir de Vargo & Lusch (2016).

**PF 1: El servicio es la base fundamental del intercambio**

Este primer axioma coincidente con la primera premisa, está basado en la definición del concepto “servicio” introducida anteriormente, se intercambian recursos operantes (habilidades, conocimientos) por el beneficio de otro actor. Los actores hacen intercambios para llegar a una mayor satisfacción común, algo que introduce la economía del bienestar. Este intercambio no se trata únicamente de una relación directa entre empresa y consumidor, ya que intervienen de manera constante factores múltiples combinándose bienes, habilidades, dinero o instituciones. Los sistemas de servicios son creados por los actores individuales y su labor de creación de valor. En dichos sistemas, ese valor unido a cada interacción puede medirse a nivel micro, meso o macro, algo que trataremos de forma detallada más adelante. (Vargo & Akaka 2012)

En definitiva, los servicios son intercambiados por servicios, lo que a su vez conlleva a la premisa 3 (los bienes son aparatos para la prestación de servicios) y la premisa 5 (todas las economías son economías de servicios, ya que todas las empresas son también empresas de servicios). Podemos incluso llegar así a la conclusión de que, parte de la esencia de la sociedad en la que vivimos y lo que mantiene unidos e integrados a los actores que la componen, es dicho intercambio de servicios. (Service Dominant Logic premises ed.2016, Vargo & Lusch)

**PF 2: El intercambio indirecto enmascara la base fundamental del intercambio**

Actualmente, las empresas buscan especializarse de forma muy concreta con el fin de obtener ventajas competitivas frente al resto de negocios como frente al cliente como conjunto. Este es el objetivo principal del llamado Marketing vertical, cuyos sistemas han desembocado en intercambios indirectos que pueden enmascarar las bases fundamentales a las que nos referimos. Se ha perdido en gran parte la interacción de los trabajadores con el cliente de forma directa debido a su microespecialización en el proceso; el cual se ha monetizado progresivamente, lo que desemboca en esta **falta de visibilidad del intercambio “servicio por servicio”**.

Ahora existen **cadena de servicios**, en las que **no existe una relación directa** entre el trabajador y el cliente como anteriormente. No obstante, el proceso se basa en lo mismo, en el intercambio de recursos operantes especializados, esta vez colectivos y agrupados,

y en sistemas comerciales y monetizados. Los **sistemas de economía vertical** que conforman este funcionamiento dan lugar a esta nueva forma de intercambio caracterizada por los mismos principios.

### **PF 3: Los bienes son mecanismos de distribución para la prestación de servicios**

Esta premisa, también ligada al primero de los Axiomas analizados, hace referencia a la realidad de los bienes. Estos son únicamente mecanismos para la verdadera razón del intercambio: la provisión o distribución del servicio (Vargo & Lusch 2004).

Como ya hemos visto a través de la anterior premisa, dicho desempeño del servicio se puede dar de manera directa (intercambio directo de las habilidades/conocimientos entre los actores involucrados); o de manera indirecta (el intercambio entre actores se produce a través de un bien, derivando su valor de la utilidad y bienestar que aporte al cliente final). Dichas interacciones entre actores son perdurables en el tiempo y desembocan en la co-creación de valor.

### **PF 4: Los recursos operantes son la base fundamental de la ventaja competitiva**

Los recursos operantes fundamentales son las habilidades y el propio conocimiento o especialización, los cuales son las bases del crecimiento económico y la creación de riqueza. Los autores Vargo y Lusch se esforzaron por realzar el verdadero significado del término “beneficio estratégico” o “ventaja competitiva”, ya que la intención de la lógica SD es un intercambio de servicio por servicio en el que ambos actores obtienen beneficio, incluyendo la empresa o proveedor. **En la lógica SD la empresa no se concibe como competidora, sino como beneficiaria.** Siendo la **co-creación de valor** el **factor motivador primario** desplazando a la competencia a un segundo plano. (Vargo & Lusch 2016).

### **PF 5: Todas las economías son economías de servicios**

Esta premisa también ligada al primer Axioma, hace referencia a la economía hacia la que se ha evolucionado hasta día de hoy, un sistema económico en el que los servicios son más evidentes que nunca (Vargo & Lusch 2004). Es así porque está caracterizada por una gran especialización de cada proceso como ya ha sido mencionado: **microespecialización**. Esto a su vez, conlleva que el proceso se haya separado en

distintas entidades especializadas en cada actividad, realizándose muchas más **subcontrataciones** en vez de siendo agrupado todo por la misma entidad o empresa. (Shugam 1994). Estos cambios nos posicionan en una economía de servicios en la que el intercambio de los mismos son el pilar de la propia actividad económica.

### **PF 6: El cliente siempre es co-creador de valor**

Esta premisa se corresponde con el segundo de los Axiomas básicos de la lógica SD, creada con la finalidad de reconocer al beneficiario o consumidor como integrante del proceso de creación de valor en el que, como ya hemos resaltado, intervienen **múltiples actores** ya que dicho valor se co-crea. La lógica SD contradice a la visión centrada en los bienes (Goods Dominant Logic) en la que se defiende a la empresa como única productora y creadora de valor.

Vargo & Lush nos ponen un ejemplo real para ilustrar esta premisa en su libro (Service Dominant Logic: premises, perspectives, possibilities, 1st edition):

**“Un médico proporcionando servicios sanitarios a un paciente está co-creando valor con el paciente, nunca independientemente y, si el médico proporciona medicinas (bienes) a dicho paciente, se concibe como una forma de provisión del servicio. En ambos casos, el valor es co-creado a través de la utilidad o beneficio del servicio prestado por el médico.”**

Este axioma afirma la naturaleza relacional de la lógica SD, implicando a su vez una orientación multiactor hacia la primera finalidad del intercambio: la co-creación de valor, a diferencia de la coproducción. Extendiéndose dicho valor en el tiempo a consecuencia de intercambios sociales y económicos continuados, contratos implícitos y normas relacionales adaptadas a contextos y necesidades concretas.

### **PF 7: La empresa no puede entregar valor, solo ofrecer proposiciones de valor**

Esta premisa está asociada al segundo Axioma base, haciendo referencia al hecho de que los actores no pueden crear valor de forma independiente, sino participar en las proposiciones de valor. La empresa por su parte, tiene la capacidad de ofrecer mejores propuestas de valor que su competencia consiguiendo así ventaja frente al cliente, quien

debe determinar el valor final participando en su creación (Vargo & Lusch, 2016). No obstante, cabe destacar que las empresas como actores que proporcionan el servicio tienen más responsabilidades que solo el contribuir en ese proceso de aporte de valor.

**PF 8: Una vista centrada en el servicio es inherentemente orientada al cliente y relacional**

También relacionada con el Axioma 2, esta premisa apela a las principales características del **Marketing de servicios**. El Marketing de servicios enfatiza en el llamado **Marketing de relaciones**, basado en la integración, personalización e interacción enfocados al beneficiario como concepto general (Vargo & Lusch, 2016). Traslada la transacción hacia una relación con el foco en dicho beneficiario, cambiando el enfoque de producto a un enfoque en el cliente. Así, el negocio debe interactuar con cada consumidor descubriendo sus necesidades para aportar soluciones, a través de procesos interactivos que conlleven un aprendizaje paralelo, mutuo y conjunto (Davis & Manrodt, 1996).

**PF 9: Todos los actores sociales y económicos son integradores de recursos**

Premisa nueve y tercer Axioma, introduce el concepto ya tratado de “many to many” marketing. Se crean redes a través de la combinación de recursos por los distintos actores, lo que desemboca en **sistemas económicos complejos** en los que los consumidores, trabajadores, y partes de cada red influyen activamente en la creación de valor. Estos recursos pueden ser recursos privados (uno mismo, familia, entorno...) de mercado (intercambios económicos) o bien públicos (proviene de accesos comunes o de entidades públicas y gubernamentales a individuos/grupos concretos) dando lugar sus combinaciones infinitas o simultaneidades a nuevos procesos de innovación y valor. Se eliminan las etiquetas para contemplar a todos los actores integradores directos e indirectos; ya sean sociales, económicos o de otra naturaleza (Vargo & Lusch, 2016)

**-PF 10: El valor siempre está determinado de forma única y fenomenológica por el beneficiario**

Coincidente con el Axioma cuarto, hace referencia a las experiencias únicas que están ligadas a cada servicio en un contexto distinto y con un conjunto de redes, actores y recursos diferentes. Toda proposición de valor es percibida e integrada de forma distinta por cada actor por lo que el valor es también determinado y experimentado de una forma única.

A raíz de esto, los autores Vargo y Lusch reflexionan sobre algo que trataremos más adelante: la **Economía de la experiencia**. Se debate sobre una “nueva economía de la experiencia” en la que estamos entrando, pero para ellos y en base a la propia lógica SD, siempre ha existido y todas las economías son de este tipo; pues todas las transacciones económicas y contextos de consumo son puramente experimentales. Esto es algo que también afirmó Vargo junto al autor Akaka, afirmando que el valor se basa en una gran parte en las distintas perspectivas dentro de un mismo ecosistema.

### **PF 11: La co-creación de valores se coordina a través de instituciones y arreglos institucionales generados por actores**

Esta premisa, se trata de la última premisa incorporada por Vargo & Lusch. Se determina con el objetivo de reconocer la labor institucional dentro del sistema, labor de coordinación esencial también para el proceso de co-creación de valor y los ecosistemas de servicios. Para que dichos ecosistemas funcionen correctamente es necesaria la actuación y mediación de estas instituciones, asegurando su máximo rendimiento y optimización; por lo que cuantos más actores la conformen mayores serán los rendimientos de escala.

Dichos ecosistemas a su vez pueden agruparse en diferentes niveles dentro de la economía: **micro, meso y macro**, algo que se tratará con mayor profundidad en el próximo apartado. Cabe destacar que como la creación de valor se produce en redes de actores, la lógica SD implica en su mayoría una implicación de negocio **A2A**. Las instituciones junto con las leyes y sistemas que conllevan, son extremadamente necesarias para mediar la relación entre dichos actores facilitando la interacción y el intercambio de servicios (Vargo & Akaka, 2012). Es muy importante tener en cuenta el contexto completo de dichos intercambios ya que, como hemos dicho, juega un papel muy importante a la hora de determinar el valor (PF 10).

### **3.2 PROCESOS DE CO-CREACIÓN EN ECONOMÍA DESDE LA PERSPECTIVA SD LOGIC**

Como hemos introducido a través de la premisa número 11, la más recientemente incorporada, el Mercado se agrupa en sistemas que nos ayudan a entenderlo y analizarlo. Esto es así porque existen diferentes actores interactuando e integrando recursos directa e indirectamente, tanto **desde una perspectiva oferente como demandante (A2A)**.

Dentro de dichos sistemas a su vez existen redes, las cuales agrupan la organización de actividades económicas entre los distintos actores, algo que vamos a analizar con mayor profundidad en este apartado con el fin de situar los **ecosistemas de servicio dentro de la Economía Multinivel** (Micro, Meso, Macro).

El **concepto de redes** es bastante complejo y agrupa en gran parte el proceso de co-creación de valor, pues ilustran las diferentes conexiones que se producen entre actores. Cabe destacar que al tratarse de un concepto estático no contempla flujos ni intercambios, lo cual resulta incompleto dado que los sistemas se caracterizan por su dinamismo. A su vez, dichas redes deben comprender la completa cadena de intercambio para ofrecer una perspectiva real y unificada del mercado a los sistemas de servicio. De hecho, diferentes autores como Dixon y Wilkinson defienden que el marketing y los ecosistemas de servicio ilustran una parte importante de nuestra sociedad actual, en la cual el intercambio, los servicios, y las estructuras que conllevan; son pilares esenciales.

El concepto de redes ayuda a comprender dicha perspectiva de sistemas de una forma mucho más completa y con menor complejidad. Esto es crucial ya que dentro de la cadena de valor y suministro existen **múltiples interacciones entre múltiples actores** interrelacionados entre sí, directa o indirectamente. Vargo y Lusch ponen el ejemplo de la cadena de suministro de una prenda, intentando mostrar que no solo comprende la fase de producción, venta y envío al consumidor final. También se incluye toda la fabricación del inventario necesario para esa fabricación: telas, hilo, botones, cremalleras... y todo está integrado para dar lugar a ese producto final, aunque sea de forma indirecta.

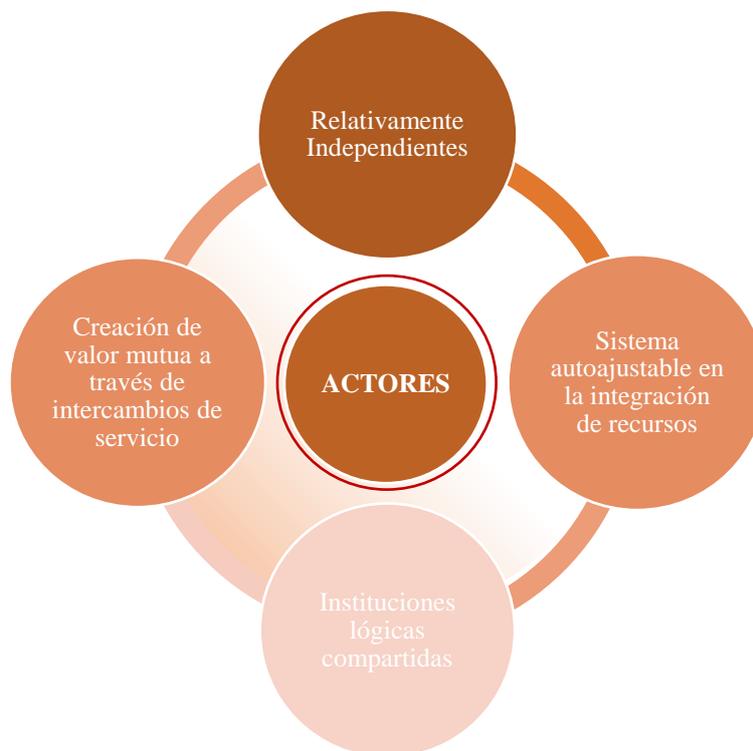
Esto nos hace ver que en dichas redes las relaciones entre ciertos actores son débiles y nos cuesta ver su relación, ya que una estructura macro es más clara y fluida. Sin embargo, es especialmente importante tener en cuenta todo lo implicado en la cadena de valor también desde una perspectiva micro, ya que es en las partes menos evidentes en las que podemos encontrar una **diferenciación e innovación de negocio** (Vargo & Lusch, 2016).

### **ECOSISTEMAS DE SERVICIO:**

Por su parte, el concepto de **sistema o ecosistema de servicio** en este caso es, a diferencia de las redes, un concepto dinámico de cara a los intercambios de servicios por lo que a su

vez es más realista. Los ecosistemas de servicio toman una gran utilidad de cara a la lógica SD por lo que nos centraremos especialmente en ellos. Este concepto surgió especialmente con la lógica SD como sistema de actores conectados y dependientes entre sí, aplicándolo a la economía y la perspectiva de negocio. Vargo y Lusch los definen como “*sistemas o redes entre instituciones y entidades sociales (actores) conectados por lógicas de intercambio de co-creación de valor en un marketing internacional*” (Vargo & Lusch, 2013).

**Figura 3.2.1 CARACTERÍSTICAS ECOSISTEMA DE SERVICIO**



Fuente: Elaboración propia a partir de Vargo & Lusch (2016) *Conceptos clave de un ecosistema de servicio*, p.158-176.

Cuatro **elementos principales** definen y caracterizan los ecosistemas de servicio:

- ✚ **Son relativamente independientes:** En la mayoría de casos, los intercambios entre actores de un ecosistema de servicios se llevan a cabo para solucionar un problema local o en respuesta a una oportunidad concreta, aunque si son exitosos tienden a repetirse en el tiempo. Estas interacciones A2A se llevan a cabo entre actores de diferentes niveles, por ello el ecosistema resulta en una estructura relativamente independiente.

Sin embargo, usualmente son parte de ecosistemas de servicio mayores vistos a

un nivel macro; lo que confiere en cierta forma una mayor resiliencia respecto a otro tipo de ecosistemas, dado que las relaciones entre actores tienden a decrecer y no son óptimas. No obstante, esto no asegura en ningún caso su supervivencia, la cual es directamente dependiente del contexto de intercambio.

- ✚ **Sistemas autoajustables en la integración de recursos por actores:** Un ecosistema de servicios tiene la habilidad de regularse por sí mismo a través de mecanismos de auto ajuste. Un intercambio entre los actores 1 y 2 no solo les involucra a ellos, sino que también influencia a los otros actores con los que conectan en los demás intercambios. Los actores que se adapten con mayor rapidez a los cambios continuos del ecosistema tendrán mayor posibilidad de supervivencia y éxito como ya hemos mencionado anteriormente.

Dichos ecosistemas tienen una estructura conformada por redes espacio temporales. Sin embargo, los actores pueden estar presentes no solo de forma física, gracias a los grandes avances tecnológicos los cuales conforman redes virtuales con un peso cada vez mayor. Esto significa que en la actualidad son parte de un ecosistema nuevo o aún más expandido, ya que las redes están mucho más interconectadas gracias especialmente al desarrollo de la comunicación y transportes. Dado que los ecosistemas son cada vez más globales y complejos, la competitividad entre actores es mayor lo que limita su crecimiento dentro del sistema. En base a ello el intercambio de servicios está continuamente revaluando y redefiniendo su propio valor.

- ✚ **Instituciones lógicas compartidas:** Los ecosistemas de servicio y su regulación necesitan reglas e instituciones compartidas para coordinar las actividades entre actores y funcionar de forma eficiente. La institución compartida más antigua es el lenguaje, el cual ha ayudado a coordinar y facilitar el intercambio y las transacciones de negocios a lo largo de la historia. La comunicación es una de las claves para el funcionamiento óptimo de un ecosistema.

Valores, normas y principios de gobierno guían las transacciones e intercambios. Diferentes instituciones se organizan atendiendo a criterios geopolíticos e industriales además de lingüísticos. La mezcla de distintos actores, culturas e

industrias puede llevar a conflictos de cara a la lógica institucional; pero a su vez esto es una fuente de innovación ya que se crean continuamente prácticas novedosas e integradoras. Así los actores, involucrados en el intercambio de servicios o no, comparten una lógica institucional común.

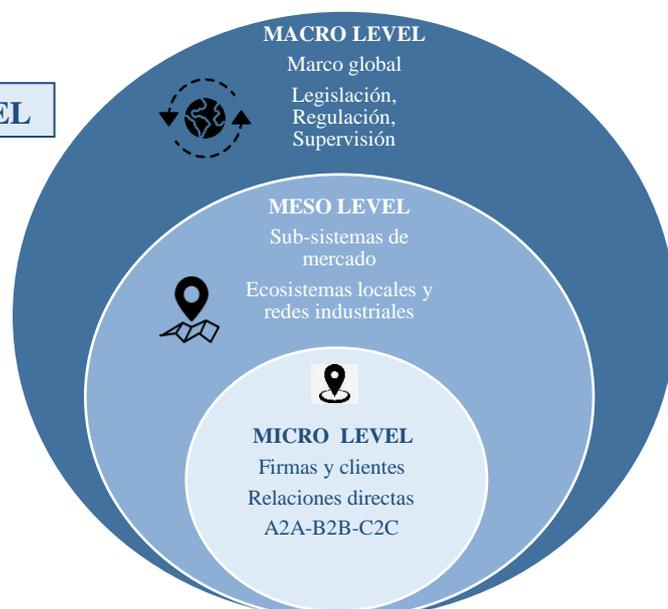
- ✚ **Creación de valor mutua a través de intercambios de servicio:** Los distintos actores dentro de un ecosistema de servicio, realizan proposiciones de valor que resultan en transacciones, por lo que podemos decir que las relaciones preceden a las transacciones, al contrario de lo que muchas veces se cree en perspectivas de negocios y marketing. Con el desarrollo tecnológico y las comunicaciones globales dichas propuestas e intercambios no tienen límites geográficos, por lo que los ecosistemas son muchos más extensos y competitivos. En las redes A2A, son los propios actores quienes moldean y definen el contexto, por lo que es estructurado en base a dichas transacciones.

### **SISTEMAS MICRO, MESO & MACRO: PERSPECTIVAS MULTINIVEL**

Como ya hemos señalado anteriormente, los ecosistemas de servicio son multinivel por naturaleza; siendo multidimensionales, complejos y dinámicos. No todas sus estructuras son a un nivel micro, sino que el sistema micro da paso a un sistema meso y este a su vez a uno macro, o viceversa influenciando los actores de los distintos niveles. A su vez, todo se desarrolla en un determinado contexto caracterizado por un espacio y tiempo concretos, todo ello en una estructura de cambio y redefinición constantes. A continuación, explicaremos con detalle cada uno de dichos niveles de un ecosistema.

**Figura 3.2.2. ANÁLISIS MULTINIVEL**

Fuente: Elaboración propia a partir de apuntes de clase de Norberto, asignatura Marketing Avanzado (Grado Marketing) y Marketing Industrial y de Servicios (Grado Comercio Internacional).

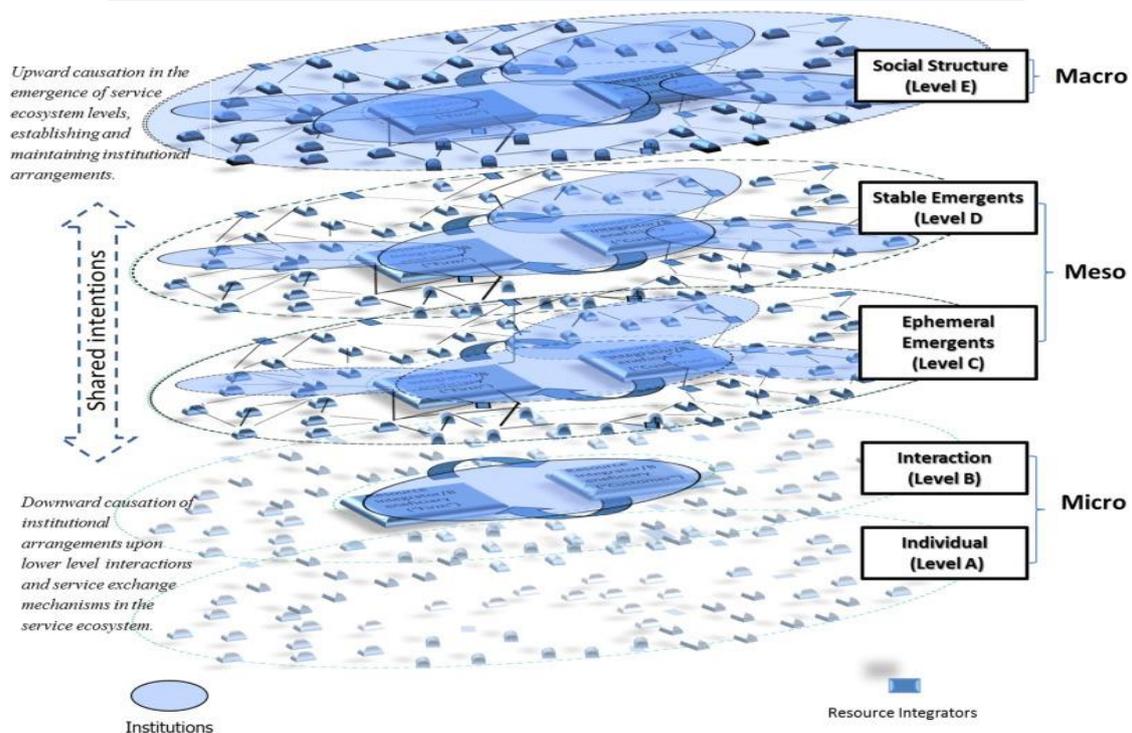


**-Nivel micro:** comprende las interacciones directas (A2A) entre actores. Empieza a emerger la co-creación de valor entre el distribuidor de servicio y el consumidor, a través de interacciones continuas (Gummesson, 2008). Esto resulta en estructuras emergentes a un nivel meso.

**-Nivel meso:** este nivel integra sub-sistemas dentro de un mercado o industria, conformados por redes de interacción entre una marca (empresa-cliente) y organizaciones e instituciones del entorno (lógica organizacional). La lógica de servicio tiene un enfoque múltiple: el valor se co-crea en complejos ecosistemas sociales multi-actor, lo que a su vez da lugar a estructuras emergentes más complejas referidas a un sistema macro.

**-Nivel macro:** este nivel se caracteriza por un sistema mucho más rígido, con mayor estabilidad y menos sujeto a cambios o fluctuaciones. Se auto ajusta, aunque de forma muy lenta. Las estructuras principales que caracterizan a este nivel son las instituciones, organizaciones, reglas... las cuales observamos desde marcos globales en contextos locales o internacionales, y favorecen la creación de comunidades entre los distintos actores (Akaka, Vargo & Lusch, 2013). La estructura macro como ya hemos mencionado tiene una gran influencia descendente para los niveles meso y micro, ya que consiste en un sistema cultural común que comprende fundamentos como el lenguaje, el gobierno y los valores compartidos.

**Figura 3.2.3. ESTRUCTURA DE LOS SISTEMAS DE SERVICIO**



Fuente: Adaptación de Service Dominant Logic (Vargo & Lusch, 2014)

Tal y como muestra el gráfico, los flujos de intercambio de bienes en términos de canales de suministro tienen lugar en sistemas de redes a través de los que se produce la integración de recursos entre actores en intercambios de servicio por servicio. Esta es la base principal de dichos procesos económicos de co-creación de valor bajo la lógica dominante de servicio, los cuales posteriormente aplicaremos por niveles al ecosistema de la moda.

A su vez, estos procesos deben apreciarse como parte de procesos más extensos, a lo que los autores Hagel y Brown llamaban “**redes de procesos**”. Esto da lugar a capacidades mucho más especializadas bajo una perspectiva global. Los ecosistemas de servicio toman una importancia cada vez mayor no solo para gobiernos locales, regionales o nacionales; sino para organizaciones globales como es el ejemplo de las Naciones Unidas (Vargo & Lusch, 2016). Es por ello que dichos procesos evolucionan de forma progresiva con el fin de desembocar en resultados lo más favorables posible, ya que cada actor involucrado en el proceso interpretará el valor final de forma única y personal. A los ecosistemas de servicio se suma la Economía de la experiencia y la progresión constante del valor agregado en base a los procesos de co-creación analizados.

### **3.3 ECONOMÍA EXPERIENCIAL**

Como decíamos en la premisa número 10 de la lógica SD, el valor depende en gran medida del contexto y la propia percepción del actor que lo experimenta. Es por este motivo que las experiencias comerciales se especializan cada vez más complementando a la oferta de bienes y servicios para agregar un valor añadido al consumidor. Aunque como defienden Vargo y Lusch no es algo nuevo, sí es algo que está tomando un mayor auge en nuestros días y por ello vamos a analizar en mayor medida este modelo económico hacia el que el mercado está evolucionando: **La Economía de la experiencia**. Este término está muy relacionado con la parte más personal, sensorial y emocional del mercado; ya que lo más importante de las experiencias o contextos es que sean memorables, agregando valor y creando una importante definición de la identidad e imagen de marca. Es por ello que, para que un contexto experimental integre una utilidad significativa, debe ser percibido como algo relevante a nivel personal, incluyendo elementos de novedad, sorpresa, aprendizaje o interacción. (Jon Sundbo & Flemming Sorensen, Handbook on the Experience Economy).

El término fue especialmente introducido por los autores **B. Joseph Pine II & James H. Gilmore** en 1998, siendo para ellos el siguiente paso a la economía de servicio dentro de la cadena evolutiva de la progresión de valor: **The progression of economic value** (economía agraria, economía industrial, economía de servicios y economía de la experiencia). El concepto ya existía y ya se utilizaba, aunque ellos lo estudiaran más profundamente; de hecho, se considera la base de la gestión de la experiencia del consumidor (**customer experience management**), algo muy actual y relacionado con el Marketing y la lógica SD.

*“Las materias primas son fungibles, los bienes tangibles, los servicios intangibles y las experiencias memorables”* (Joseph Pine II & James H, 1998). Ver tabla:

### Cuadro 3.3.1. Distinciones económicas

Economic distinctions				
	Commodities	Goods	Services	Experiences
<b>Economy</b>	Agrarian	Industrial	Service	Experience
<b>Economic function</b>	Extract	Make	Deliver	Stage
<b>Nature of offering</b>	Fungible	Tangible	Intangible	Memorable
<b>Key attribute</b>	Natural	Standardized	Customized	Personal
<b>Method of supply</b>	Stored in bulk	Inventoried after production	Delivered on demand	Revealed over a duration
<b>Seller</b>	Trader	Manufacturer	Provider	Stager
<b>Buyer</b>	Market	User	Client	Guest
<b>Factors of demand</b>	Characteristics	Features	Benefits	Sensations

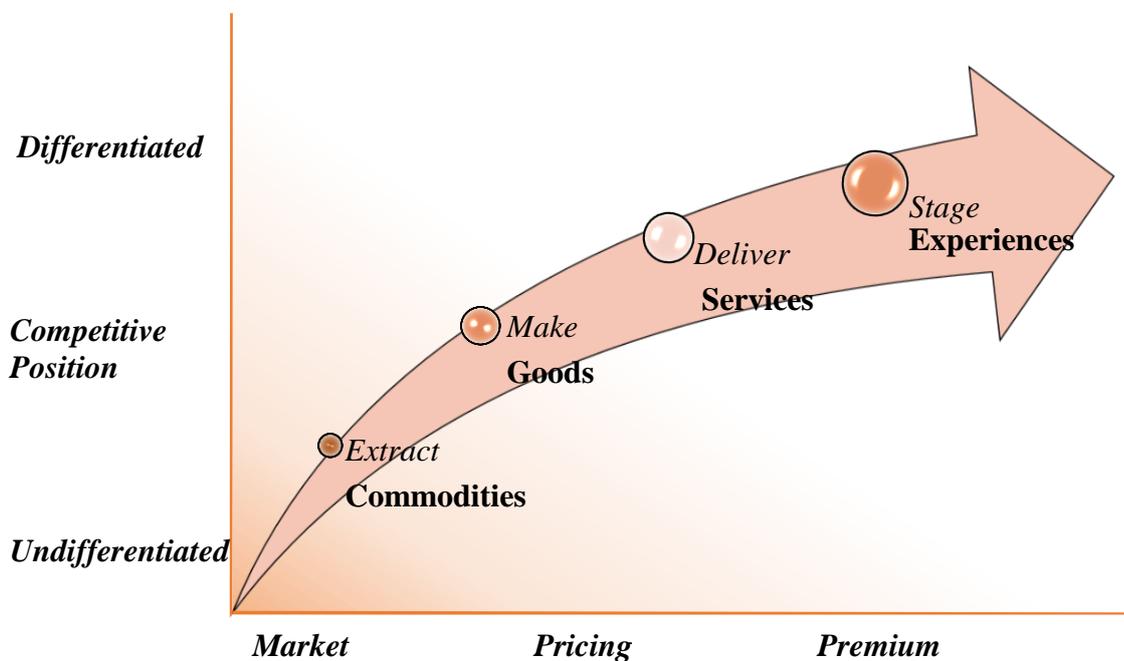
Fuente: Pine II B. J., Gilmore J. H. (1998), Welcome to the Experience Economy, Harvard Business Review, July-August, pp. 97-105

Pine & Gilmore argumentan que la memoria y las sensaciones/emociones por sí mismas son el producto de este nuevo escenario económico: “la experiencia”. Cuando a un producto le añadimos un **valor emocional** siempre tiene un gran valor añadido a nivel personal, y precisamente esto, es la clave. Para ellos se trata de la progresión natural del valor añadido por parte de los negocios hacia sus inputs. Y señalan, que a pesar de que anteriormente estuviera más ligado a industrias de tipo turístico, entrenamiento u ocio;

hoy en día la tecnología ha abierto un sinfín de posibilidades a cualquier otro tipo de mercados y el desarrollo de su ventaja competitiva.

Uno de los aspectos más interesantes y pioneros de este enfoque es que en él, gracias al marketing, se puede crear una relación directa entre los sentimientos/pensamientos del cliente y los resultados económicos de la empresa. Se ha demostrado pues, que existe un fuerte vínculo entre la Experiencia del consumidor y el valor de sus acciones en bolsa e ingresos: hasta una diferencia de entre 7 y 30 % más elevado (Watermarks Consulting & Forrester, 2020). Cabe mencionar que, a su vez, contribuye a una importante reducción de los gastos: entre un 15 y 25 % en los primeros 2 años de implantación (Watermarks Consulting & Forrester, 2020). Evolucionamos hacia una economía que satisfaga un nuevo nivel dentro de las necesidades humanas, esta vez no hablamos de necesidades materiales, sino de gratificación emocional: se produce una **desmaterialización de la economía**. Este proceso clave había sido anteriormente ignorado por economistas y expertos en el ámbito de los negocios, focalizando su concentración en el crecimiento económico en base a una economía de servicios pura.

**Gráfico 3.3.1 THE PROGRESSION OF ECONOMIC VALUE**



Fuente: Elaboración propia a partir de Pine II B. J., Gilmore J. H. (1998), Welcome to the Experience Economy, Harvard Business Review

De acuerdo con el autor Pine, dichas experiencias se traducen en una distinguida ventaja competitiva en el mercado, por lo que se puede cobrar un mayor precio si el modelo de negocio las incluye. Él lo ilustra en su libro con diferentes ejemplos, vamos a analizar concretamente el del café para posteriormente hacer lo mismo aplicado a la industria de la moda.

### **Progresión del valor económico en la industria del café:**

- **Materia prima:** granos de café. El valor de cada grano de café es mínimo, casi insignificante por sí mismo.
- **Bienes:** paquetes de café. Cualquier paquete de café comprado en el supermercado resulta en una taza de café hecha en casa con un coste muy bajo, aproximadamente entre 10 y 30 céntimos/taza.
- **Servicios:** cafetería. Si pedimos una taza de café en una cafetería nos puede costar entre 1.50 y 2.50 euros. Cuando combinamos dichos Servicios con el valor agregado por una buena imagen de marca dicho precio aumenta, como podría ser el caso de Starbucks. Los consumidores asocian Starbucks a un café de mejor calidad que el promedio y una amplia variedad de productos, por lo que están dispuestos a pagar un precio mayor asegurándose de que van a disfrutar de esa taza de café.
- **Experiencias:** Cafés de especialidad y degustación de café. Se oferta una selección de cafés con unas cualidades muy determinadas y diferentes, cuidándose toda la cadena de valor desde el mismo origen de la taza para que sea sostenible, equitativa y de la mayor calidad. Existe una gran diferencia ética frente al café comercial, además de una calidad mucho mayor, enfrentándose a controles por la SCAA (Speciality Coffee Association of America). Se oferta degustación de cafés de diferentes orígenes/sabores/tipos, costando entre 5 y 15 euros dado el gran valor agregado.

**Figura 3.3.1. Progresión del valor económico en el sector del café**



Fuente: Elaboración propia a partir de Pine II B. J., Gilmore J. H. (1998)

A través de este caso práctico se muestra que ya no se trata del producto o servicio por sí solos, sino también de lo que pueden aportar al consumidor más allá de la utilidad; las experiencias y añadidos emocionales que le pueden otorgar un valor agregado aún mayor. Una economía distinta, requiere a su vez habilidades diferentes (Albert Boswijk & Thomas Thijssen, *The Experience Economy: A New Perspective*, 2007).

Otro autor que debemos mencionar en base a nuestro objeto de estudio es Ralph Jensen con su libro *The Dream Society* (1999). En él analiza como una gran mayoría del crecimiento económico futuro en base al consumo, tendrá un carácter intangible mucho mayor al actual, y la historia alrededor del propio producto jugará un papel cada vez más importante para la decisión de compra.

Por otro lado, está Michael Wolf, quien argumenta en su obra *The Entertainment Economy* (1999) algo muy similar, concluyendo que el carácter experiencial se convertirá en la clave diferenciadora dentro del sistema económico. Todo esto va a su vez ligado a un gran poder creativo, con lo que encontramos una gran relación entre el crecimiento económico y la creatividad. Ya el gran economista Schumpeter identificó el capitalismo como un “sistema de destrucción creativa”, con lo que hacía referencia a la **innovación de negocio**, la gran clave para combatir la irrelevancia dentro de dicho sistema.

En conclusión, podemos decir que nos movemos hacia una economía cada vez más intangible, lo cual a su vez ha sido acelerado a raíz de la pandemia Covid-19. Esto tiene relación con otros influyentes factores a añadir: la **ética** y la **sostenibilidad**, las cuales cobran cada vez una mayor importancia. La superproducción no es sostenible y el medio ambiente nos pide cambios drásticos: **menos, pero con más valor y utilidad**. Más adelante se introducirán todos estos términos aplicándolos al Mercado de la moda, en el cual esto último, cobra una importancia extrema al tratarse de una de las grandes industrias contaminantes.

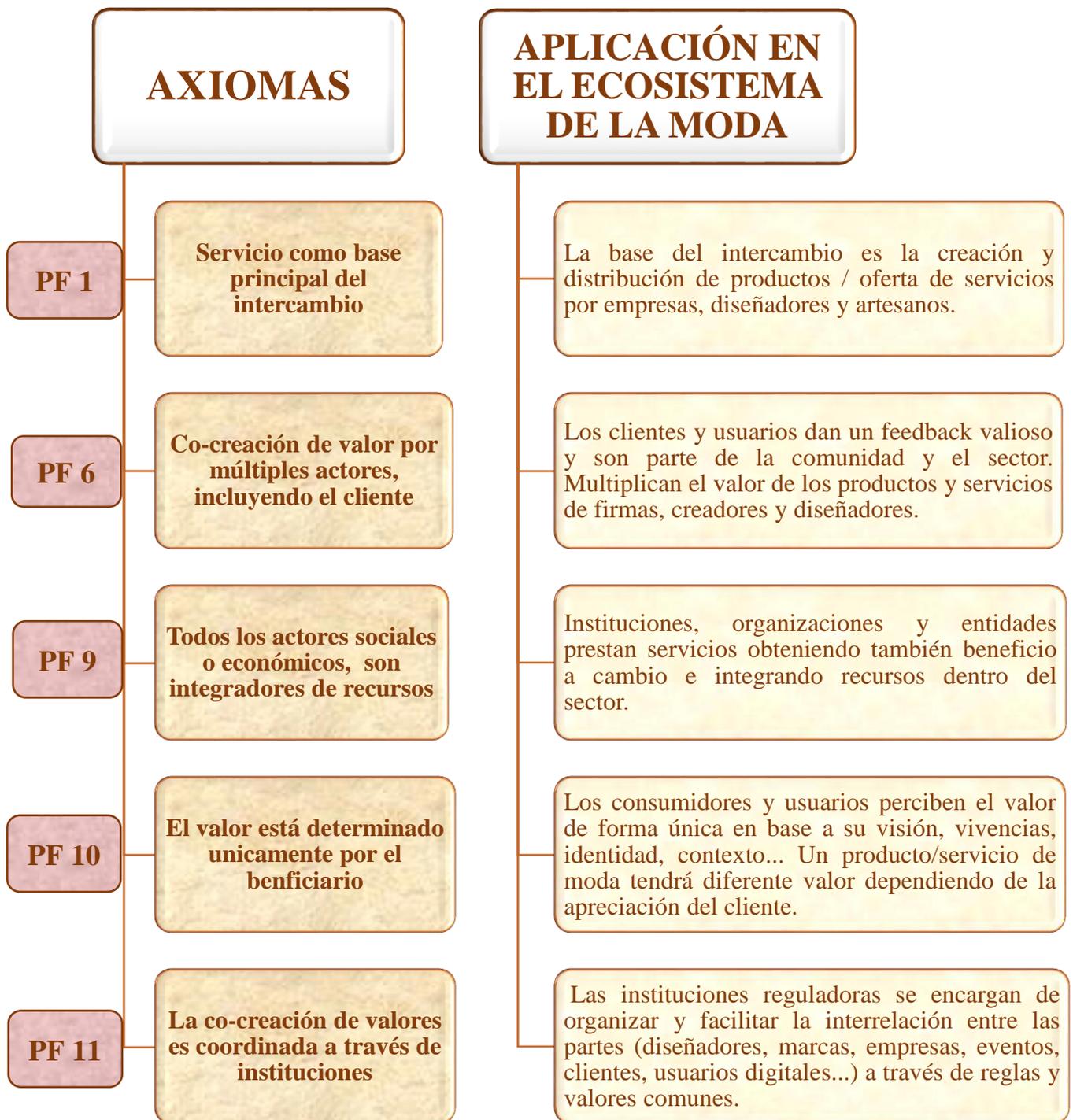
## **4. MARKETING Y SD LOGIC EN EL MUNDO DE LA MODA**

Actualmente, el **sector de la moda** es uno de los más grandes e influyentes a nivel global. Se trata de una industria dinámica y creciente, convirtiéndose en concreto la moda española en un referente mundial en los últimos años. Este dato no es referido únicamente a pasarelas del mundo, sino a un reconocimiento en cuanto a cultura, identidad y calidad que dentro y fuera del territorio nacional, aporta un gran valor a la **Marca España**. A día de hoy, el Made in Spain conlleva un valor diferencial incluso compitiendo con los países con más prestigio como Francia e Italia. Es por ello que se ha elegido este sector para aplicar lo analizado anteriormente, pues se sumerge cada vez más en nuestra sociedad no solo a través del propio producto, sino a través de servicios, relaciones y experiencias.

### **4.1 SD LOGIC Y ECOSISTEMAS DE SERVICIO EN LA MODA**

A continuación, se aplica la lógica dominante de servicio con sus principales axiomas y premisas explicadas anteriormente, al ecosistema de la moda actual. En dicho ecosistema el valor se añade a través del intercambio de servicios y la co-creación por múltiples actores interconectados entre sí: firmas, diseñadores, organizadores, instituciones, individuos y consumidores.

Figura 4.1.1 Axiomas SD LOGIC aplicación al ecosistema de la moda



Fuente: Elaboración propia a partir de Vargo & Lusch (2014, 2016).

## 4.2 MARKETING DE MODA Y EXPERIENCIAS

«A las marcas ya no les es suficiente una lucha en precios y calidad de los productos ofertados, sino a su vez en la naturaleza y calidad de las experiencias que están ofreciendo, las cuales ponen en gran valor a la firma» (Michaud, 2015, p.92). En marketing, estas narrativas se denominan “*storytelling*”, es decir, contar brevemente la inspiración y valores en la historia de una marca para configurar su posicionamiento en el mercado, de cara a ser convincente para clientes y grupos sociales: stakeholders.

Actualmente, la anteriormente explicada Economía de la experiencia está dando lugar a un nuevo tipo de consumidor, el nuevo líder dentro del ecosistema de la moda. No solo se trata de la adquisición de un mero producto, sino de ser parte de una **experiencia de compra memorable**; añadiendo un valor personal y haciendo al cliente una parte esencial de la co-creación de valor y el proceso de actualización de tendencias. Esto hace que se derriben las enormes barreras existentes entre el consumidor de lujo y el de fast-fashion. El llamado fenómeno del “**lujo experiencial**” ha sido introducido en el contexto de una sociedad post moderna, lo que conlleva que la moda de lujo no esté ya asociada a una clase social en especial dado el auge de la moda de calle (streetwear). Así, hoy en día no es un sector macroeconómico sino una producción cultural creada por y para el consumidor. Actualmente, lo normal es que los clientes participen en el proceso de co-branding a través de diferentes campañas pensadas para ello. Marcas de alto lujo como Gucci y Prada trabajan con influencers, realizan colaboraciones con diseñadores y otro tipo de marcas mucho más accesibles y cercanas como es Adidas o North Face. Buscan un acercamiento con la moda streetwear mostrándose cercanos, con frescura e inclusivos con todo tipo de posibles consumidores fortaleciendo el engagement con su público actual y potencial.

### Imagen 4.2.1. Lujo experiencial y colaboraciones B2B



Fuentes: Revistas GQ y Neo2 Magazine.

Ante una creciente exigencia por parte del consumidor, las firmas tienen que crear una

**conexión real** con ese público como venimos diciendo; lo cual no se logra con exposición, se logra a través de la integración con esos clientes (Okonkwo, 2017). La creación de **canales bidireccionales** de comunicación es fundamental para ello, pues no se trata solo de un bien o servicio sino de lo que conlleva, sus ideales, el concepto de marca...todo ello está directamente relacionado con dichas experiencias y **Marketing experiencial** de la mano del Marketing de moda actual.

Como identificó Georg Simmel, conocido sociólogo alemán, el consumo de hoy juega con la importante herramienta de la **personalización**. El cliente actual busca una experiencia de compra personalizada en la que digitalización, arte y moda se dan la mano siendo el consumidor el líder de las nuevas normas dentro del fashion ecosystem.

### **Progresión del valor económico en la industria de la moda:**

- **Materia prima:** Algodón, lino, lana, seda, nylon.... Los cuales son directamente convertidos en telas y tejidos con un valor muy bajo en sí mismos.
- **Bienes:** Prendas, accesorios, calzado... Si tenemos en cuenta el valor real de dichos bienes, sin añadir ningún tipo de valor agregado por la firma, el coste de los mismos no es demasiado elevado; obviamente dependiendo de la calidad y los materiales.
- **Servicios:** Cuando combinamos dichos servicios con el valor agregado por una buena imagen de marca dicho precio aumenta. Los consumidores están dispuestos a pagar un precio mayor asegurándose de que existe una identidad, imagen y calidad implícitas. El concepto que se genera detrás de cada marca es extremadamente importante.
- **Experiencias:** Añadimos el valor de una experiencia memorable al producto/servicio. Se busca la diferenciación y un engagement a nivel emocional; ya sea a través de un evento o desfile, una experiencia de compra, entretenimiento, estrategias de gamificación, creación de comunidad... Esto aporta valor al precio que el cliente está dispuesto a pagar, pues existe un mayor valor a nivel personal, estableciéndose un vínculo real.

**Figura 4.2.1. Progresión del valor económico en el sector de la moda**

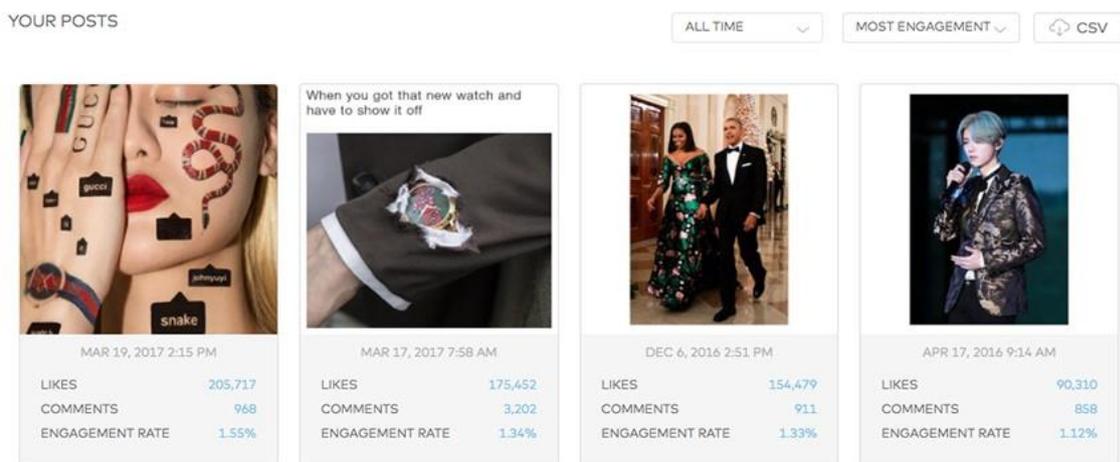


Fuente: Elaboración propia a partir de Pine II B. J., Gilmore J. H. (1998)

El Marketing experiencial ha transformado los indicadores de valor, los cuales actualmente se basan en el concepto del cliente hacia la firma: un concepto cualitativo que desplaza a la recientemente anticuada visión cuantitativa.

Como venimos analizando, la **digitalización** y las **redes sociales** abren, respecto a esto, un nuevo abanico de posibilidades. Hoy en día, una de las fórmulas más exitosas es el mix de marketing experiencial con **marketing de influencia**. La evolución digital ha creado nuevas posibilidades de engagement que conllevan el brindar experiencias a los usuarios no solo en el medio físico, sino en el virtual. Esto facilita la integración con las generaciones jóvenes, un segmento muy importante difícil de alcanzar con medios tradicionales. Las redes sociales y el marketing de influencia también han traído consigo la idea de viralidad: tan importante es vivir una experiencia como compartirla, con la publicidad y la visualización que esto a su vez genera para las firmas.

#### Imagen 4.2.2. Old world luxury meets digital marketing



Fuente: Medium Digital Network

Otro tema en el que la tecnología está jugando un papel clave es la progresión hacia la **sostenibilidad** y la **moda circular**, algo que se tratará en profundidad durante el caso práctico de este trabajo. Es vitalmente importante la evolución de este sector hacia un nuevo modelo, y a menudo seguimos encontrándonos con que las grandes marcas de fast-fashion lanzan colecciones cápsula sostenibles únicamente para aumentar sus cifras, como pura estrategia de marketing e imagen; lo que se conoce como fenómeno Green washing. Se espera que los altos niveles de consumo no bajen demasiado a corto plazo, pero el modelo se transforme hacia otro más circular. Se está ya acelerando este cambio,

en el cual tiene una gran influencia el comportamiento del consumidor post-moderno, el cual está adoptando cada vez más la sostenibilidad como una tendencia ligada a estilo e innovación.

Podemos decir, y así lo confirman los expertos, que esta evolución del sector se ha acelerado enormemente a día de hoy a causa de un acontecimiento concreto: la pandemia mundial COVID-19. De acuerdo con Jay Pattisall, principal analista de Forrester especializado en publicidad y marketing digital, durante 2020 han surgido nuevas tácticas de marketing centradas en transformaciones a largo plazo que construyen valor de marca a través de relaciones y experiencias; desplazando a un simple beneficio cuantitativo inmediato. Durante la pandemia, se desmanteló la esencia de la supervivencia: conexiones fuertes y reales con los consumidores, algo que se analizará con detalle en el próximo punto de este proyecto.

Según Mark Sinnock, jefe de estrategias digitales para Europa en el grupo Havas, a raíz de esto se ha producido un fuerte cambio de mentalidad. Según él explica y según se ha analizado con anterioridad, el resultado es una creciente potenciación de lealtad, apoyo y vínculos auténticos: *“Las firmas están llevando a cabo estrategias de engagement integrándose con sus clientes e incentivándolos a comprar sus productos en el largo plazo, al contrario de en momentos específicos”*.

## 5. LA INDUSTRIA DE LA MODA Y EL IMPACTO DE LA PANDEMIA COVID-19

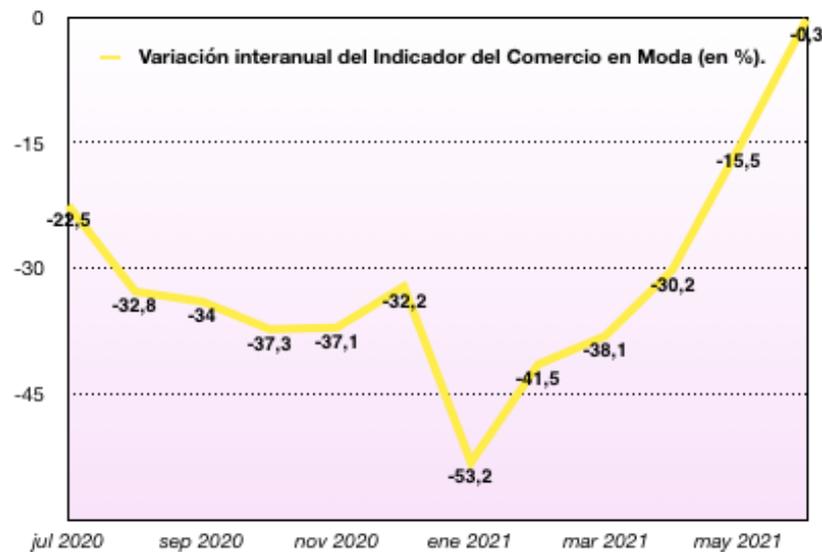
Incluso antes de que el coronavirus se estrellara contra los mercados financieros, las cadenas de suministro y la demanda de los consumidores en todo el mundo; los principales líderes de esta industria no eran realmente optimistas de cara a 2020. A finales de dicho año, la industria de la moda perdió en torno a un 20%-25% de ventas a nivel global, destacando peores cifras en Europa (25%-30%) y Estados Unidos (20%-25%) en comparación con el mercado chino (5%-10%) (Datos McKinsey, EL PAÍS). En cuanto a España, se registró una caída del 39,8% según la patronal del comercio textil Acotex.

**Gráfico 5.1. Desplome ventas textil Covid-19**



Fuente: Acotex (2021)

En cuanto a la evolución del año 2021, las ventas continuaron en declive, aunque en menor medida (entre 5 y 15%). Atendiendo al escenario económico, se estima que no se recuperarán las cifras pre pandemia hasta aproximadamente 2023 (Datos Mckinsey, EL PAÍS). Como industria, combatieron un momento de “Alerta Roja” tratando de afrontar un futuro de gran incertidumbre. De esta forma, los principales ejecutivos y líderes de la moda se enfocaron en la gestión de crisis y planes de contingencia; con el objetivo puesto en marcha de reinventar y modificar todo el modelo de negocio hacia una visión completamente nueva, donde las nuevas tecnologías y la innovación juegan el papel más importante como venimos afirmando.

**Gráfico 5.2. Evolución indicador comercio de moda**

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Acotex

Ha quedado evidenciado que esta industria necesitaba urgentemente una transformación digital entre otros ajustes a destacar, sobre todo de cara a una forma de producción más ética y sostenible. En cifras, podemos decir que las fibras sintéticas utilizadas en el 72% de nuestra ropa necesitan unos 200 años para descomponerse; además de que esta industria supone el 10% de gases invernadero producidos globalmente (*How COVID-19 is nudging the fashion industry to go circular*, FORBES 2021). Por lo tanto, esta pandemia le ha dado una oportunidad a la moda global de remodelar toda la cadena de valor de su industria. Con el objetivo de sobrevivir, las empresas están experimentando una fuerte transformación y aceleración digital, donde el big data y las formas de la moda digital son los mecanismos protagonistas. Además, la colaboración dentro de la industria está resultando muy importante incluso entre marcas competidoras, para compartir datos, estrategias y perspectivas. Todo ello, enfocándose hacia un modelo de negocio circular y consciente de cara al impacto sobre nuestro planeta.

También cabe destacar, que a raíz del COVID-19, el modelo de consumidor se ha transformado como ya hemos mencionado, por lo que en la toma de decisiones a la hora de comprar entran nuevos factores a los que ahora se da una mayor importancia. Entre ellos subrayamos el impacto medioambiental, la comodidad y la percepción de valor. Es aquí donde entra el papel fundamental de la perspectiva Service Dominant Logic como forma de co-creación de valor a través de la experiencia y el vínculo marca-consumidor (B2C).

## 5.1 CASOS DE SD LOGIC EN MODA CIRCULAR

Entre estos muchos casos encontramos marcas realmente reconocidas, empezando por Nike y su campaña “Reuse-A-Shoe”, la cual consiste en motivar a sus consumidores a reciclar por completo sus zapatillas viejas, llevándolas a puntos situados en las diferentes Nike Stores en los que todos sus componentes son transformados en el llamado Nike Grind, un material que posteriormente será convertido en productos de alto rendimiento, parques infantiles y espacios deportivos de uso múltiple. Es así como esta marca presenta una propuesta de valor, creado por múltiples actores incluido el propio consumidor.

Imagen 5.1.1. Programme Reuse-A-Shoe by Nike



Fuente: nike.com

Por otro lado analizamos el Proyecto de H&M, la vendedora de ropa a nivel global, que ha implantado como su propio sello la llamada Loop machine; un sistema de contenedores de reciclaje a través de los cuales los consumidores pueden ver activamente como ropa vieja es transformada en nueva. De nuevo tanto el consumidor como el vendedor hacen que exista una co-creación de valor, creándose un vínculo a través de la experiencia y el intercambio de valor del cual hablamos; a la vez que se crea una consciencia de consumo.

Este caso es especialmente particular ya que H&M es una firma asociada con el fast-fashion<sup>1</sup>, la cual ha redirigido sus objetivos a hacer más atractiva la moda sostenible y convertirse en un modelo de negocio más circular con menos residuos y emisiones. Para ello se ha diseñado el llamado Loop system, un ambicioso plan que comprende todos estos objetivos inspirando a su vez a consumidores y competencia.

<sup>1</sup> **Fast-Fashion:** concepto de moda rápida. Grandes volúmenes de ropa producidos en masa a bajo coste atendiendo a las últimas tendencias. Este modelo crea una necesidad en el consumidor de sustitución acelerada y provoca un escenario insostenible.

Otra gran marca que cabe destacar es Apple, la cual incentiva a sus consumidores a entregar en tienda sus dispositivos que aún funcionen o puedan ser reparados recibiendo a cambio tarjetas regalo para la compra de nuevos modelos. En todo caso se reciclarán o reutilizarán.

Por último, otro ejemplo de marca que ofrece una experiencia de venta por encima de un simple producto es Patagonia, la conocida marca de ropa de deporte y montaña. Esta empresa ha creado una plataforma online donde poder arreglar, comprar y vender ropa usada de dicha firma. De esta forma, no solo educa a sus consumidores sobre la importancia de la sostenibilidad, sino que crea una comunidad donde conecta a dichos individuos entre ellos y con la propia marca; además de relacionarlos con destacables organizaciones medioambientales.

Como podemos apreciar, la manera en la que se crea valor en los sistemas circulares es completamente distinta a como se crea en los lineales. En este tipo de modelo una sola prenda crea valor en múltiples procesos (vendiéndola, revendiéndola, reparándola, reciclándola...todo ello con el objetivo del máximo uso); lo cual está creando una variedad de experiencias y perspectivas anteriormente inexploradas. Y es que uno de los pasos más cruciales para evolucionar hacia un modelo de venta circular, es el crear experiencias para el consumidor, el evolucionar hacia la economía de la experiencia que hemos analizado en anteriores capítulos; basada en la perspectiva introducida por el Service Dominant Logic.

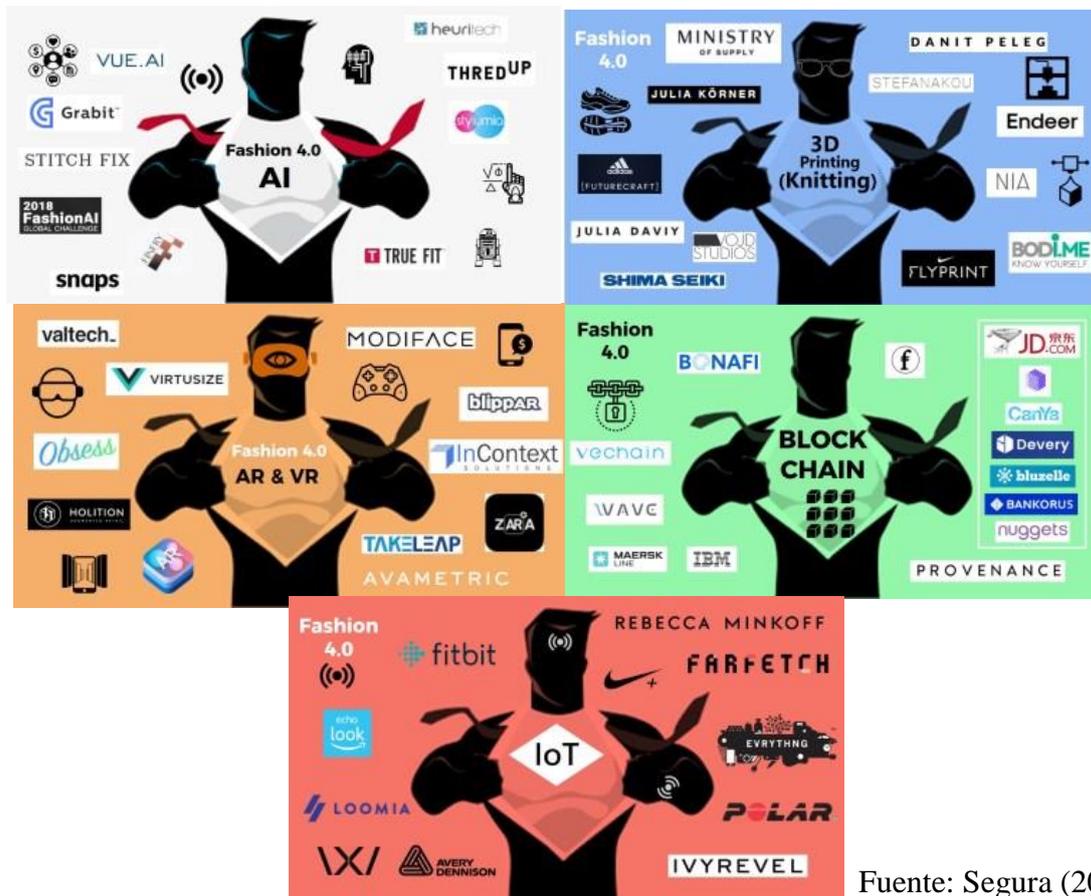
El hecho de incluir a dicho consumidor en el proceso de co-creación de valor desde esta perspectiva, hace que todo sea más que la simple compra de un producto. Por ejemplo, llevando una prenda vieja a reciclar/revender/reutilizar, el consumidor se sentirá bien por reducir el impacto medioambiental, el vendedor mostrará una responsabilidad social; y ambas partes estarán obteniendo un beneficio reduciendo los desperdicios y gastos.

## **5.2 DIGITAL FASHION ECOSYSTEMS**

Nos encontramos en plena era de digitalización, por lo que hoy en día cualquier modelo de negocio acaba siendo un negocio digital. Es por ello que la industria de la moda ya se encontraba en el proceso antes de la pandemia; pero esta lo aceleró enormemente en muy poco tiempo dada su repentina necesidad. El concepto que recoge este proceso de intersección entre moda y tecnología/innovación se conoce como **Fashion 4.0** o **Fashtech**. (Segura 2018f)

Especialmente, se está siguiendo una digitalización basada en nuevas formas de interacción marca-cliente además de la creación de colecciones, pasarelas y showrooms virtuales (basadas en tecnología 3D). Las principales formas de tecnología que se están utilizando para ello son Inteligencia Artificial, Realidad Aumentada y Virtual, Impresión 3D, Blockchain e Internet de las cosas. (Segura 2018f).

### Imagen 5.2.1. Elementos de digitalización Fashion 4.0



Fuente: Segura (2018f)

Así pues, a raíz de la pandemia y a través de estos nuevos elementos, modelos de negocio pioneros se abren camino dentro de este sector emergente. Es el caso de The Fabricant, creado por Kerry Murphy, una casa de moda que solo produce ropa digital. Según el punto de vista de Murphy, con esta crisis estamos apreciando la fragilidad de la industria y la necesidad e importancia reales de una industria que se redefine en una cultura digital. Podemos apreciar otro ejemplo con el último trabajo de la marca de lifestyle Napapijri, donde The Fabricant creó muestras de ropa digitales en lugar de físicas, eliminando todo el desperdicio textil y creando en el proceso valioso contenido online para publicidad. (*Virtual Catwalks and Digital Fashion: How COVID-19 Is Changing the Fashion Industry*, FORBES 2020)

En este proceso, organismos como la Fashion Innovation Agency (FIA) están siendo cruciales; como expertos en el desarrollo de soluciones de moda digital que luchan contra las limitaciones físicas. Para ello, serán necesarios nuevos procesos, como procesos de desarrollo 3D y virtual, procesos de big data y nuevos procesos productivos totalmente basados en la sostenibilidad y el residuo cero. Es aquí donde entran en juego la **Realidad aumentada**<sup>2</sup> y **Virtual**<sup>3</sup> como elemento digital principal en este proceso. Es precisamente en la Economía de la Experiencia donde estos elementos tendrán un mayor impacto en la industria de la moda como ya hemos podido visualizar. Otro ejemplo claro de ello fue la marca de lujo Coach, la cual diseñó una experiencia de compra basada en cascos de realidad virtual en sus tiendas, a través de los cuales los consumidores visualizaban sus desfiles y próximos productos. (Segura, 2018b)

Por otro lado, se planea que la experiencia del consumidor sea también más inmersiva mediante la recopilación de datos y la colaboración con gigantes como Microsoft de cara a este proceso, basándose en la **AI: Inteligencia Artificial**. Será más digitalizado e innovador especialmente de cara al trato y asesoramiento personal; pues las tiendas online de las principales marcas están ya introduciendo sistemas como chats directos con expertos para hacer la experiencia más humanizada y personal incluso de forma digital, estableciendo tratamientos de confianza hacia los clientes. Al mismo tiempo, es importante para este tipo de industria utilizar un software de CRM<sup>4</sup> en este nuevo mundo con el objetivo de adaptarse y redefinirse en relación con la nueva demanda y las tendencias emergentes de los clientes. (*Virtual Catwalks and Digital Fashion: How COVID-19 Is Changing the Fashion Industry*, FORBES 2020)

---

<sup>2</sup> **Realidad Aumentada (AR):** Conjunto de elementos y técnicas que permiten incorporar nuevas mejoras virtuales a objetos físicos reales. Agrega valor a la interacción del consumidor con el plano físico.

<sup>3</sup> **Realidad Virtual (VR):** Conjunto de técnicas que permiten crear entornos simulados; el consumidor tiene la sensación de estar viviendo dicha experiencia gracias a dispositivos visuales especiales.

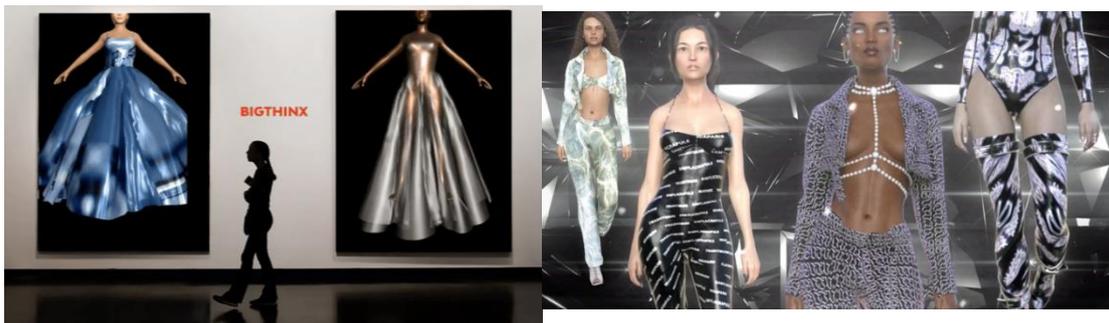
<sup>4</sup> **CRM:** Customer Relationship Management. Se trata de la gestión de las relaciones con clientes; es decir el conjunto de estrategias, acciones y tecnologías cuyo objetivo es mejorar dicha relación marca-consumidor. Hoy en día se suelen gestionar a través de la recopilación masiva de datos utilizando softwares CRM.

En relación con esta necesidad imperante de mejorar la experiencia del consumidor, surge como elemento principal de proceso de digitalización la tecnología **Blockchain**<sup>5</sup>. Aún estamos muy lejos de su introducción, pero reportaría beneficios que son cada vez más necesarios, como la seguridad, la transparencia y la eficiencia plena gracias a un sistema descentralizado. Esto tiene mucha relación también con el Service Dominant Logic, así lo muestra Coin Fashion, una de las compañías Blockchain de moda más conocidas. En su modelo de negocio, el cliente juega un papel principal también en el proceso de creación (co-creación), promoción y cotización (pagará menos en base a su aporte de ideas a la firma), reportándose un beneficio mutuo dentro del proceso de compra. (Segura 2018d)

### **Metaverso, gaming y entretenimiento: Fashion becomes virtual**

Diferentes expertos en marketing y negocios afirman que las semanas de la moda y eventos tienen un gran futuro explotando las oportunidades que les brinda el **marketing interactivo**. Desde luego, la innovación es la clave del éxito y así lo ha demostrado el último año. Por primera vez una gran firma de lujo, Burberry, comenzó a colaborar con Twitch; permitiendo a sus seguidores ver su show de Primavera/Verano e interactuar en las salas de chat. Poco después, Prada también llevó a cabo su primer show virtual e interactivo, en el que permitían a su audiencia preguntar diferentes curiosidades directamente a los directores creativos. A su vez, Gucci llevó a cabo un festival virtual de cine y moda: El GucciFest, donde también presentaron su nueva colección en formato virtual.

#### **Imagen 5.2.2. Virtual Fashion shows**



Fuente: Pinterest

---

<sup>5</sup> **Blockchain:** También llamado “cadena de bloques”. Sistema de contabilidad digital con tecnología inteligente formado por bloques de datos individuales que conforman cadenas. Es la única base de datos descentralizada en su totalidad, por lo que no está vinculada a ningún tipo de organismo; es por ello que se considera un nuevo sistema de transacciones altamente seguro, inmutable y con riesgos casi nulos.

“Anteriormente, existía un pensamiento en la industria de que lo digital no era lujo, pero es ahora un comportamiento del consumidor integrado, y es la forma principal de las marcas para conectar con grandes audiencias y expresar al máximo su creatividad”, así lo decía Rod Manley, director de marketing de la firma Burberry. Señala que este tipo de plataformas permiten una experiencia interactiva y una conexión más profunda y cercana entre la firma y el consumidor.

A través de estos medios digitales, las visualizaciones son extremadamente elevadas, incluso a través de hashtags, redes sociales e interacciones se hacen muy virales a nivel global. Esto conlleva extraordinarios records de ventas y un alcance casi insuperable.

Por otro lado, las marcas de moda y lujo han empezado a explotar el gran potencial de los videojuegos como otra forma de realidad virtual que les conecte con el público más joven.

### Imagen 5.2.3. Balenciaga's gaming strategy



Así, recientemente Balenciaga presentó una de sus últimas colecciones a través de un videojuego (*Afterworld: The Age of Tomorrow*) en el que los usuarios podían descubrir sus nuevos diseños a través de otra realidad.

Fuente: Smoda (EL PAÍS)

Experience Link: [https://www.youtube.com/watch?v=hu\\_08WchxnU](https://www.youtube.com/watch?v=hu_08WchxnU)

A su vez, Louis Vuitton creó sus propios avatares y una colección cápsula virtual en colaboración con el videojuego *League of Legends*, primera colaboración histórica entre una casa de moda y una empresa de gaming. Hace unos meses fueron más allá creando su propio videojuego *Louis: The Game*, en el que se cuenta la historia de la firma a través de los distintos niveles. También estará integrado con NFT (tokens no fungibles), la forma artística de la tecnología blockchain que gana cada vez más popularidad en el mundo de la moda, y que adquiere un gran valor como objetos virtuales de colección o *hypebeasts*.

Este fenómeno se explica simplemente con que las firmas quieren estar presentes donde lo está su audiencia, llegando a todo tipo de público de una forma cercana, creando conexión real y un concepto que no solo conforman los productos. Esto a su vez, es extremadamente importante de cara a la sostenibilidad y la moda circular, ya que todo lo creado de forma virtual supone un coste cero en cuanto a materiales físicos (zero waste). Además, a través de este tipo de experiencias, se puede concienciar al cliente y como hemos dicho anteriormente, iniciar una re-educación de consumo en nuestra sociedad actual.

Un claro ejemplo de ello, es la marca eco-friendly Pangaia, que recientemente creó una experiencia virtual gamificada basada en los glaciares y el calentamiento global, para tomar conciencia y promover sus alternativas con un nuevo modelo de industria y con su nueva colección reciclada: Flwrdsn.

#### Imagen 5.2.4. Gamified Virtual Experiences



Fuente: FORBES 2020

Experience Link: [https://www.youtube.com/watch?v=x7oNJ\\_xlgJU&t=480s](https://www.youtube.com/watch?v=x7oNJ_xlgJU&t=480s)

### 5.3 PRODUCCIÓN ÉTICA Y LOCAL: CADENA DE VALOR

Finalmente, nos centraremos en el cambio en relación con la SCM (Supply chain management - Gestión de la cadena de suministro). El lado de la oferta es posiblemente el más agravado por la crisis de Covid-19, y esto se debe a que es un tipo de industria con fuerte interconexión y dispersión de canales de producción a nivel mundial. Los cierres prolongados y el bloqueo de fronteras dificultaron el reabastecimiento de tiendas y las ventas de manera local, y esto está promoviendo una reformulación de todo el sistema de suministro. Por lo general, y especialmente las grandes marcas, utilizan proveedores de países en desarrollo para abaratar los costes de producción y poder vender más a precios más bajos. Estos países en desarrollo han sido los más afectados por esta pandemia debido a los sistemas de salud inadecuados y la pobreza. (*Fashion industry reels as coronavirus shuts shops and cancels orders*. The Guardian 2020)

Así, importantes marcas de moda ya están evolucionando hacia una cadena de suministro más integrada con un componente principal: una producción más local. Los expertos analizan que esto provocará una subida de precios, pero también un modelo de negocio

más ético basado en la sostenibilidad, que a largo plazo será más rentable que el negocio basado en la llamada “fast-fashion”. Este fenómeno también se explica por el cambio en el comportamiento de los consumidores ya comentado, más conscientes de esta necesidad de sostenibilidad y más selectivos con sus compras, prefiriendo invertir más dinero en una pieza única y más personal que en lotes de piezas de bajo precio y peor calidad (*Fashion industry reels as coronavirus shuts shops and cancels orders*. The Guardian 2020).

Como podemos apreciar, el Covid-19 está marcando definitivamente un antes y un después en esta industria, definiendo un filtro selectivo de firmas supervivientes y un nuevo futuro en el cual, la Economía de la experiencia tiene cada vez más auge e importancia. La digitalización, la innovación y la sostenibilidad son sin duda los nuevos pilares fundamentales de esta nueva era para la moda global.

## **6. METODOLOGÍA: ENFOQUE CUALITATIVO MULTINIVEL & ANÁLISIS DE LA CO-CREACIÓN DE VALOR MULTI-ACTOR**

A través del caso de estudio realizado, se pretende analizar e investigar en mayor profundidad el ecosistema de la moda circular española – slow fashion ecosystem. Se realiza este trabajo siguiendo las pautas de un análisis multi-actor, acorde con la lógica dominante de servicio tratada a lo largo del trabajo, la cual se basa en la co-creación de valor por múltiples actores. Por ello, utilizaremos un enfoque multimétodo que comprenda distintos tipos de recopilación de datos e información a través de métodos cualitativos. Este enfoque metodológico se adapta perfectamente al marco teórico conceptual, pues se realizarán entrevistas a diferentes tipos de actores relevantes dentro de este ecosistema: tanto a service providers, es decir gestores y decisión makers, lo que encaja con el enfoque de top-down Destination Marketing Organizations; como a service users: clientes, usuarios, voluntarios, activistas... siendo adecuado con los procesos de co-creación bottom-up. Se realizarán observaciones y análisis presenciales, on-site participant observations; en las empresas, ateliers y showrooms de nuestros entrevistados, conociéndoles en persona y pudiendo apreciar su actividad de cerca. Este enfoque on-site participant observation enriquece en gran medida la investigación, ya que permite apreciar cada detalle de una forma mucho más completa, además de poder percibir las sensaciones durante las entrevistas o conocer de primera mano los avances y últimas propuestas de cada negocio a nivel personal.

Posteriormente, dicha primary data collection se contrastará y combinará con una netnografía o content analysis que analice redes sociales y canales digitales multimedia/canales principales de comunicación para obtener datos secundarios. Por tanto, esta investigación adopta una triangulación de métodos para combinar pragmáticamente diferentes enfoques que permitan aproximaciones desde diversos ángulos a un análisis empírico congruente con los enfoques teórico conceptuales planteados (Bryman and Bell, 2007; Belk, 2007; Walmsley, 2019). Posteriormente y una vez obtenidos los datos requeridos, se presentarán los resultados junto a un caso de estudio múltiple de dicho ecosistema, el cual exponga su análisis a nivel micro, meso y macro; llevando a la práctica lo anteriormente tratado a lo largo de este trabajo.

Se ha tratado de escoger actores relevantes en dicho ecosistema, pioneros de cara al sector de la moda y la moda sostenible, en sus distintas áreas. De esta forma se ha conseguido

profundizar bastante sobre los diferentes temas a tratar, obteniendo datos realmente valiosos e interesantes de cara a la investigación, basada en el Service Dominant Logic y el Marketing experiencial. A su vez, se ha intentado buscar una gran variedad de actores: movimientos, organizaciones, empresas, casas de moda, diseñadores, voluntarios, activistas, profesionales del sector, usuarios... con la finalidad de obtener el mayor número de puntos de vista, abarcando el ecosistema en su máximo detalle. Este caso práctico nos ha acabado dando la oportunidad de meternos de lleno en el ecosistema, de conocer, experimentar y vivir su realidad; viendo cara a cara sus situaciones y principales problemáticas a abordar, posibilitándonos comprender lo que Orvar Löfgren (2014) denomina the “urban atmospheres as brandscapes and lived experiences”, and urban sensory experiences (Degen and Rose, 2012). Hemos podido conocer personalmente a importantes actores, los cuales en todo momento han valorado y agradecido que tratemos este tema a través de este trabajo, resaltándonos la necesidad e importancia de una mayor consciencia entre las nuevas generaciones.

**Cuadro 6.1. Metodología de colección de datos: Entrevistas en profundidad y Netnografía del Sistema de la moda sostenible española.**

<b>METODOLOGÍA DE COLECCIÓN DE DATOS: ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD Y NETNOGRAFÍA DEL SISTEMA DE LA MODA SOSTENIBLE ESPAÑOLA</b>				
<i>(Análisis RRSS y plataformas online/e-commerce, investigación/observación – Onsite observation, entrevistas realizadas y análisis de entrevistas en diferentes medios digitales &amp; tradicionales)</i>				
<b>Proveedores de servicio</b>			<b>Usuarios del servicio</b>	
Instituciones Organizaciones Asociaciones	Empresas y Casas de moda	Diseñadores y pequeñas firmas	Clientes, usuarios, voluntarios y entusiastas	<u>Netnografía</u> : co-creación de valor a través de plataformas digitales, comunidades C2C (blogs/webs/rrss)
<p><b>AMSE: Asociación de Moda Sostenible de España.</b> Recopilación de datos secundarios a través de fuentes externas.</p> <p><b>Fashion Revolution Spain &amp; Global:</b> Entrevista a Nadège Seguin, coordinadora principal del movimiento y organización en España. Actualmente presente a nivel global en +100 países.</p>	<p><b>-Sepiia:</b> Entrevista a su fundador y CEO Federico Sainz y on-site observation.</p> <p><b>-Organic cotton colours:</b> Entrevista a Santi Mallorquí, actual CEO de la empresa.</p> <p><b>-Casa Otrura:</b> Entrevista a Sergio de Lázaro y Verónica Abián Santamaría, fundadores y directores de la firma. On-site observation de atelier y showroom.</p>	<p><b>-Tania Marcial:</b> Entrevista directa a Tania, directora creativa de su propia firma especializada en reciclaje textil y upcycling, la cual ha vestido a importantes artistas como Nathy Peluso o Kaydy Cain.</p> <p><b>-Ecoology:</b> Entrevista a Eva García, creadora y directora de dicha marca de moda sostenible, ética y ecológica.</p>	<p><b>-Marisa Márquez</b> Activista del movimiento slow fashion y voluntaria en Fashion Revolution España. Formación en Relaciones Internacionales y negocios de moda.</p> <p><b>-Sergio Álvarez</b> Estudiante del Centro Superior de Diseño de Moda de Madrid (CSDMM), acabando su Máster en Innovación y Tecnología textil; especialización en Fashion Business.</p>	<p><b>Redes Sociales:</b> Instagram Facebook Tik Tok Adictic 21Buttons &amp; WEAR</p> <p><b>Blogs:</b> Slow Fashion Next, Good on You, Green and Trendy. Ethical time fashion blog...</p> <p><b>Gaming</b></p> <p><b>Eventos</b> - digitales y físicos. Semana de la moda sostenible de Madrid. VII Jornada de Moda Sostenible en el Museo del Traje de Madrid...</p> <p><b>Apps:</b> Buycott, Slow Fashion Next app, ZERO10 app...</p>

### ANÁLISIS DE DATOS SECUNDARIOS

Ruíz Dueñas, M. (2022). Qué es la moda sostenible y qué impacto tiene en la sociedad. *GN Diario*.  
Obtenido de <https://www.gndiario.com/moda-sostenible-impacto-sociedad>

Sostenibilidad (2022) – *Vogue Spain Magazine*

<https://www.vogue.es/moda/articulos/propuesta-moda-sostenible-comision-europea-green-deal>

<https://www.vogue.es/moda/articulos/reparar-ropa-marcas-responsables-ganni-the-restory>

<https://www.vogue.es/moda/articulos/fin-moda-rapida-fast-fashion-cambio-zara-mango>

Sustainable sales: Ethical Time on TV3 television. *Ethical Time Fashion Blog, TV3*. Obtenido de  
<https://ethicaltime.com/blogs/moda-sostenible/ethical-time-television-tv3>

Maestros de la Costura de RTVE - La moda ética y sostenible se hacen aún más hueco en la 5ª temporada. Emitido en 2022 <https://www.rtve.es/television/20220301/horario-donde-ver-maestros-costura-2022-programa-2/2297102.shtml>

Moda sostenible – *El Español*

[https://www.elespanol.com/enclave-ods/opinion/20220517/fast-fashion-slow-necesaria-transformacion-industria-textil/671812827\\_13.html](https://www.elespanol.com/enclave-ods/opinion/20220517/fast-fashion-slow-necesaria-transformacion-industria-textil/671812827_13.html)

[https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20220330/ue-obligara-fabricantes-productos-duraderos-reparables/661184074\\_0.html](https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20220330/ue-obligara-fabricantes-productos-duraderos-reparables/661184074_0.html)

Moda sostenible – *Fashion United*. Obtenido en <https://fashionunited.es/tags/moda-sostenible>

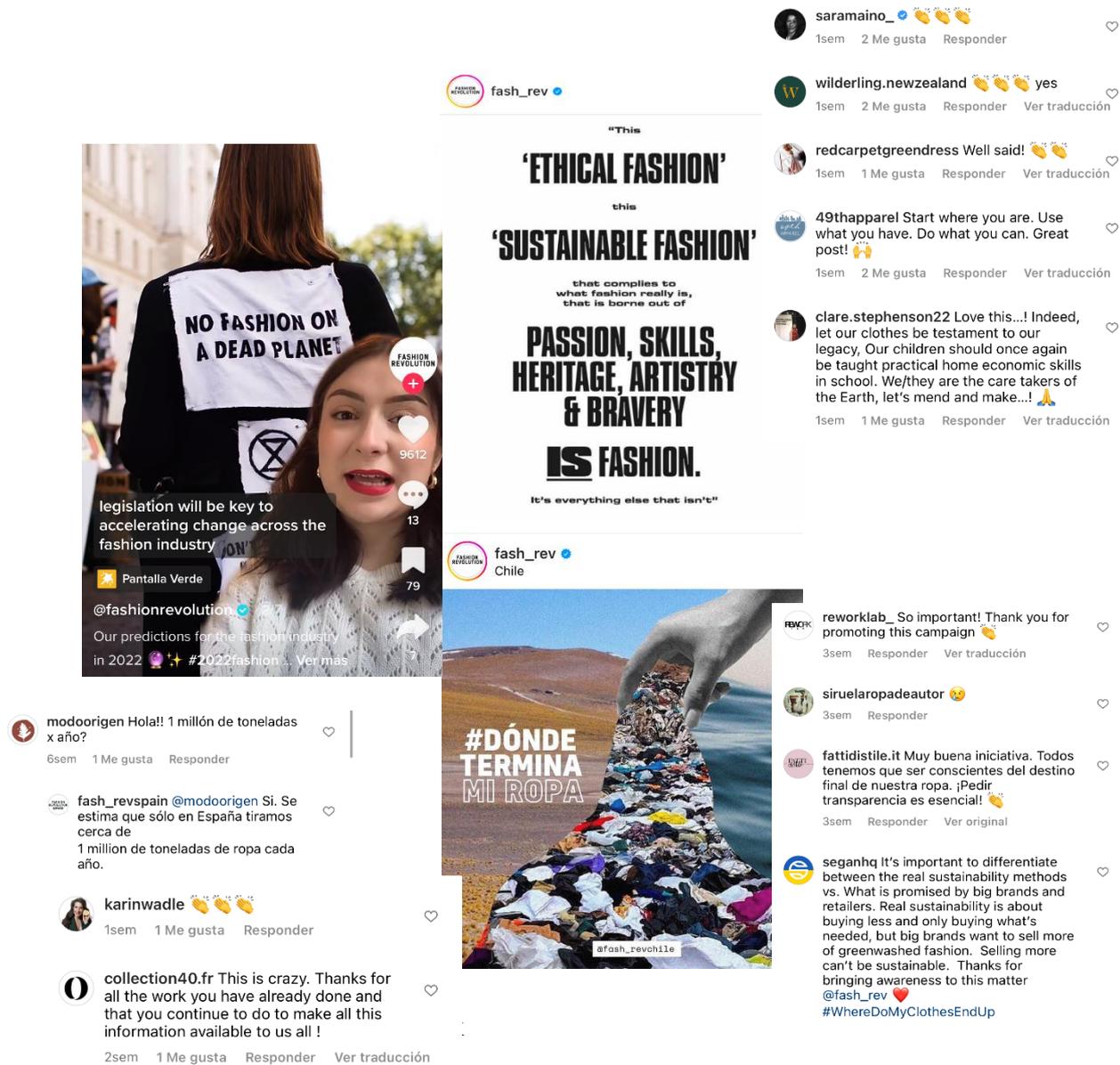
Fuente: Elaboración propia a través de investigación personal

Con la digitalización, toman importancia las plataformas online las cuales fomentan nuevos modelos basados en nuevas interacciones entre consumidores y cliente-empresa: C2C – consumer to consumer & C2B – consumer to business. Esto fomenta la co-creación de valor tan esencial en la lógica SD, percibiendo a estos usuarios como participantes activos en la creación de valor y no como meros clientes (Gummesson & Polese, 2009).

Nos centramos principalmente en la comunidad de Fashion Revolution & Fashion Revolution Spain, la cual engloba una gran parte del ecosistema. A través de sus plataformas se comparte información, cifras reales, fuentes de datos etc; que ayudan a concienciar a la sociedad y transmitir un mensaje uniforme compartido. A su vez,

agrupando a los distintos integrantes y participes de la evolución del sector; proporcionándoles unión, ayuda y un espacio común donde co-crear.

Figura 6.1. Ejemplos de interacción C2C y C2B redes sociales



Fuentes: Instagram & Tik Tok

Como podemos observar, los usuarios pasan a ser partícipes de esta “revolución” del sector como movimiento de cambio. Se contrasta información, comentan sus dudas o preguntas acerca del tema para ser resueltas; a la vez que agradecen la labor de divulgación y concienciación que se realiza a través de dichos canales; lo que beneficia el engagement, el alcance y la viralidad de este contenido. Dichos usuarios valoran este esfuerzo y aprecian sus acciones, a la vez que opinan entre ellos y aconsejan nuevos hábitos positivos de cara al fenómeno (C2C).

- *“Start where we are. Use what we have. Do what we can. Great post!”* Usuario IG

- *“Muy Buena iniciativa. Todos tenemos que ser conscientes del destino final de nuestra ropa. ¡Pedir transparencia es esencial!”* Usuario IG

Además, se proponen iniciativas deseadas a diferentes marcas y/o empresas (C2B) y se consulta información y cifras reales.

- *“Transparency should be a standard!”* Usuario IG

*“It definitely should! We are fighting for it”* Fashion Revolution

- *“¡Hola! ¿Un millón de toneladas por año?”* Usuario IG

*“Sí. Se estima que solo en España tiramos cerca de un millón de toneladas de ropa cada año”* Fashion Revolution

- *“This is crazy. Thanks for all the work you are doing to make all this information available to us!”* Usuario IG

Cuando hablamos de Fashion Revolution & Fashion Revolution Spain, debemos tener en cuenta que son movimientos y comunidades que agrupan a diferentes empresas, diseñadores e instituciones a nivel local, nacional y global. Es por ello que las interacciones no son solo frente a los usuarios, sino también se desarrollan entre los service users realizando networking y generando así un creciente valor conjunto a través de interacciones B2B. 1) VEJA, el gigante de las sneakers sostenibles, se convierte en el nuevo partner de Organic Cotton Colours y su proyecto OCCGuarantee en Brasil. 2) Nace Neomatique, transformando residuos en productos de lujo, proyecto colaborativo impulsado por Signus Ecovalor en colaboración con el centro formativo Slow Fashion Next. 3) Sepiia, empresa puntera en sostenibilidad e innovación textil, ha firmado acuerdos con marcas como PlayStation, Acciona y Free Now para la producción de sus uniformes. 4) Distintos diseñadores expertos en upcycling colaboran con importantes marcas como Ganni o Miu Miu para confeccionar prendas recicladas utilizando telas y desechos sobrantes de cara a la venta de próximos artículos conjuntos.

Por último, la investigación se ha completado con una búsqueda exhaustiva de información en diferentes medios de comunicación (televisión, documentales/programas, radio, podcasts, libros, revistas, blogs, entrevistas ya realizadas...) combinando diferentes perspectivas, enfoques y datos secundarios con los ya obtenidos de primera mano.

## **PROCESO DE RECOPIACIÓN DE DATOS**

Como ya se ha mencionado anteriormente, se han realizado varias entrevistas a relevantes actores dentro del ecosistema de moda sostenible y circular en España, a lo cual llamamos Slow fashion ecosystem. A través de esta estrategia de comunicación hemos obtenido información y conclusiones valiosas, y en muchos casos comunes, que expondremos al final de este análisis. Además, estos datos han sido complementados con otro tipo de investigación de fuentes como venimos señalando, con el fin de que este caso práctico resulte lo más completo y representativo posible. A continuación, detallamos el proceso.

### **1. Entrevistas a Service providers (Proveedores de servicio)**

#### **-Organizaciones/Instituciones/Movimientos/Comunidades**

Inicialmente se contactó con la Asociación de Moda Sostenible de España (AMSE), con Marina López Domínguez como presidenta. Actualmente, se trata de la única asociación a nivel nacional y son referentes de cara al resto de Europa. Trabajan para dar visibilidad a esta evolución del sector de la moda, luchan por avances de cara a este ecosistema en todos los niveles, y respaldan marcas que cumplen los requisitos necesarios de sostenibilidad y circularidad. Se encuentran en constante desarrollo y están experimentando un fuerte crecimiento a día de hoy, por lo que desafortunadamente les ha sido imposible sacar tiempo para nuestra entrevista. Se contactó con ellos tanto por email como por redes sociales y teléfono en varias ocasiones, logramos hablar con algunos trabajadores y asociados, los cuales nos comentaron que se encontraban desbordados en el momento, pero que agradecían muchísimo que le diéramos visibilidad a este ecosistema. Procedemos a complementar esta entrevista con datos secundarios de otras fuentes.

A continuación, se contactó con Fashion Revolution y Fashion Revolution España, tanto por correo como por redes sociales. Tras cierta insistencia se mostraron accesibles a la entrevista, la cual fue realizada por videoconferencia (Zoom) de la mano de Nadège Seguin, coordinadora principal del movimiento y organización en nuestro país. Nos contestó amablemente a todas las preguntas de forma profunda y cercana a través de una extensa reunión. Fue un gran acierto, ya que incluso nos propuso posibles temáticas a preguntar en las próximas entrevistas, por ejemplo, el fenómeno Greenwashing; a la vez que también nos propuso empresas relevantes y pioneras a entrevistar como Organic Cotton Colours.

**-Empresas y Casas de moda**

Es por ello que procedemos a contactar con esta interesante empresa (Organic Cotton Colours) para también entrevistarles, accedieron sin problema y se realizó de forma telefónica. Elegimos Sepiia como otra empresa a la que entrevistar, ya que son un negocio pionero en nuestro país en innovación y sostenibilidad textil con numerosos reconocimientos y premios, a la vez que presentan un modelo de negocio con completa circularidad y el 100% de compensación de su CO2 anual, reconocidos como Bcorporation. Se nos citó de forma presencial en Madrid, por lo que pudimos conocer a su fundador y CEO Federico Sainz y ver distintas muestras de la tecnología de sus productos.

También decidimos entrevistar a una casa de moda para representar este tipo de negocio, para lo que contactamos con Casa Otrura, firma ganadora del premio L'OREAL a mejor colección en la Mercedes Benz Fashion Week 2021 (MBFWM '21). Una de las primeras firmas desfilando en Cibeles que ha puesto en valor la sostenibilidad a nivel social, material y cultural como pilares fundamentales de su filosofía. Contactamos con ellos por email y nos citan de forma presencial en su Atelier en Madrid, tenemos así la oportunidad de conocer a sus fundadores Sergio de Lázaro y Verónica Abián Santamaría los cuales nos enseñan sus últimas piezas y showroom; a la vez que también nos señalan su agradecimiento por el análisis de este determinado ecosistema dentro de la moda española.

**-Diseñadores/Firmas**

Por último, se procede a contactar y entrevistar a varios diseñadores expertos en la temática. Se escoge a Tania Marcial, diseñadora emergente especializada en reciclaje textil y upcycling, cuyas piezas han vestido a importantes artistas como Nathy Peluso o Kaydy Cain. A su vez, también se entrevista a Eva García, diseñadora de moda especializada en moda sostenible, ética y ecológica (tejidos naturales, ecológicos y reciclados), creadora y directora creativa de su marca propia Ecoology.

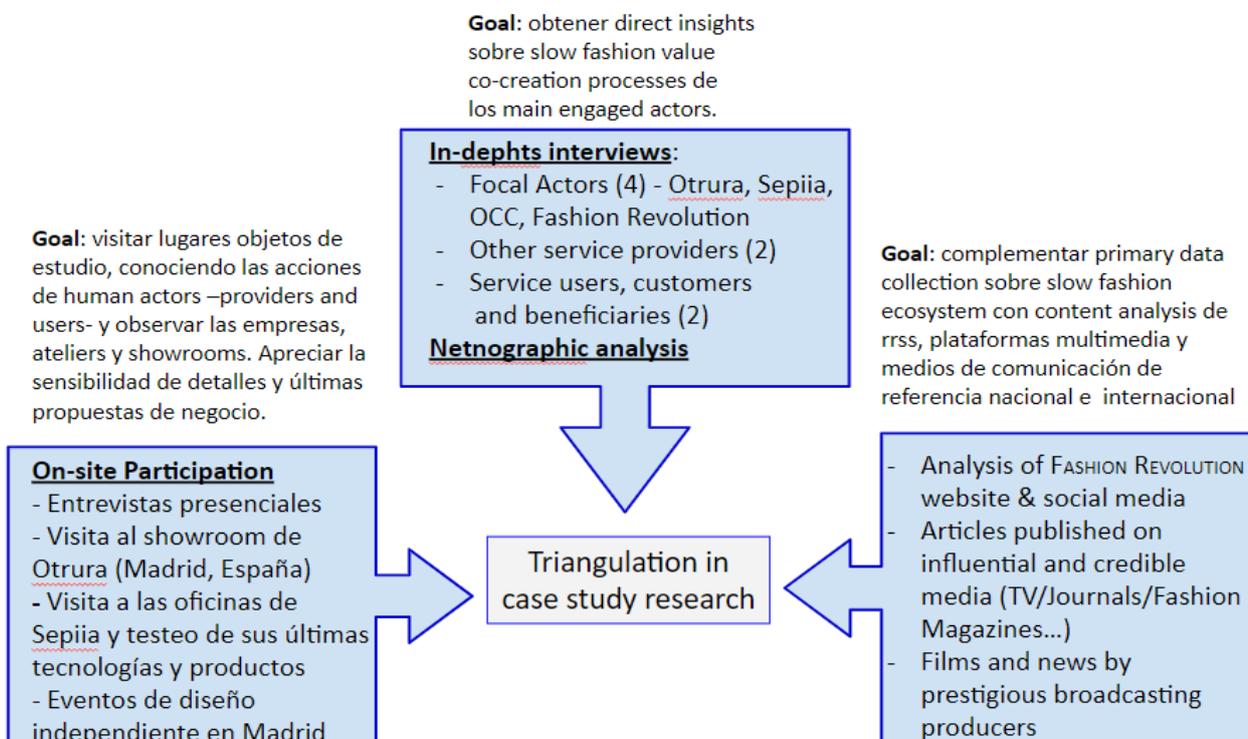
**2. Entrevistas a Service users (Usuarios del servicio)**

Se han realizado entrevistas a varios usuarios que pudieran estar relacionados con el ecosistema a analizar con el fin de aportar opiniones contrastadas, por lo que realizamos su búsqueda contactando con ellos a través de redes sociales:

- Marisa Márquez, nacionalidad española. Se contactó con ella a través de Instagram, nos facilitó su número de teléfono y le realizamos la entrevista por mensaje escrito. Nos interesó especialmente ya que es activista del movimiento slow fashion y voluntaria en fashion revolution España. Ella estudió relaciones internacionales enfocándose a negocios de moda, amante de este sector y su transformación hacia un consumo más responsable.

- Sergio Álvarez, nacionalidad española. Se contactó con él también a través de la red social Instagram, realizándole la entrevista escrita y contestándonos por audios de voz en la plataforma. Él es estudiante del Centro Superior de Diseño de Moda de Madrid (CSDMM), acabando su Master en Innovación y Tecnología textil y especializado en negocios de moda. También posee un Master en internacionalización de empresas de ICEX y apoya firmas emergentes prestando su ayuda con labores de finanzas, empresa y contabilidad. Es un fiel defensor amante de la moda de autor y la artesanía contemporánea en moda.

**Figura 6.2. Data collection triangulation conducted in this case study**



Fuente: Elaboración propia

## 7. CASO DE ESTUDIO: ECOSISTEMA DE LA MODA CIRCULAR ESPAÑOLA – SLOW FASHION ECOSYSTEM

### 7.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

A partir de las entrevistas realizadas a service providers y service users, junto con la on-site observation, hemos podido recopilar información valiosa de cara a nuestra investigación. Hemos obtenido resultados interesantes y capacidad de análisis –insights-contrastados por los diferentes actores, lo cual les da una alta veracidad.

Con respecto a los service users, la primera afirmación que obtenemos es que sí hay unos **puntos de inflexión claros** que hayan marcado el despliegue de este ecosistema tanto en nuestro país como a nivel internacional. En primer lugar y el más citado, es la evidencia de la creciente emergencia climática a la que nos enfrentamos hoy en día, esta se hizo aún más presente junto con la pandemia Covid19; la cual dejó aún más a la luz las grandes alertas de la industria de la moda. La visibilidad de tragedias como la de Rana Plaza en Bangladés o el desierto de ropa tóxica en Atacama, Chile; han contribuido sin duda a una mayor concienciación. Por último, se ha establecido en los últimos años la prohibición de exportación de residuos a terceros países, lo cual ha encendido las alarmas de occidente poniendo a la economía circular en el foco de la solución. También sacamos, en conclusión, que sería indispensable la existencia de una **legislación** que regulase el sector en cuanto a derechos laborales, centralización de cadenas de valor, limitación de desechos textiles y producción de stocks, utilización de recursos, ética profesional y transparencia. Además de ello, una mayor divulgación de información y **concienciación humana y medioambiental**; junto con la inclusión de nuevos aspectos en la **educación de las generaciones más jóvenes**, clave del cambio.

*-“Algo indispensable para la consolidación definitiva, sería la implantación de una legislación que estableciera límites reales. Actualmente, luchamos para que esto se evalúe y ocurra”* Nadège Seguin – coordinadora de Fashion Revolution Spain

*-“Creo que sin duda, deberían tenerse más en cuenta las distintas problemáticas por parte de organismos gubernamentales para que se plantease una legislación o regulación”* Sergio de Lázaro – Otrura

En segundo lugar, hemos podido confirmar de forma definitiva tanto por service providers como por service users, la **extrema importancia de la lógica dominante de**

**servicio de cara a esta concienciación**, pues los procesos de co-creación entre actores le aportan un valor mucho mayor al producto final, haciendo participe a la empresa de la demanda real y siendo el consumidor participe del proceso de creación. Esto es esencial en moda ya que va ligado a la innovación y a un mayor vínculo con el cliente, a su vez creando potentes experiencias de compra que aumentan el valor agregado. El valor añadido de un producto es directamente proporcional a su vida útil, con lo cual estas estrategias fomentan una mayor utilidad y usabilidad de las prendas en este caso; base principal de un modelo más sostenible.

*-“Esta integración es algo crucial y potencia en gran medida el valor añadido de cada pieza. Nosotros nos enfocamos más al lujo, y en ello es fundamental la co-creación. De hecho, diría que es una de las bases principales, ser flexible de cara al cliente y aportar un valor conjunto a la pieza final”* Sergio de Lázaro – Otrura (Service provider)

*-“Cuando soy participe directo de la creación de una pieza como cliente, se añade un gran valor emocional, lo cual aumenta en gran medida mi apreciación hacia la prenda; me hace más consciente de los procesos y le aporta en conjunto un valor inigualable”* Sergio Álvarez (Service user)

Por otro lado, reafirmamos también el enorme **desconocimiento general sobre la industria de la moda**, lo cual pone en valor esta investigación. Todos nuestros actores entrevistados coinciden en que hay una gran falta de conciencia y sentimiento crítico en nuestra sociedad actual, no solo de cara al sector de la moda. Como posibles soluciones a ello se proponen un mayor énfasis de cara a dichas problemáticas en la educación de nuevas generaciones, una mayor visibilidad y sensibilización de las situaciones reales a través de campañas y el fomento de una transparencia real. Es algo que también hemos visto a través de nuestra netnografía con comentarios de interacción C2C como este: *“Es simplemente necesaria esta re-educación para concienciar de lo importante que es nuestro granito de arena. Porque con nuestras compras apoyamos o no distintos abusos que se dan en el mundo de la moda. Cada vez que gastamos nuestro dinero estamos creando un modelo social”* Usuario IG.

A su vez, concluimos con el marketing de experiencias como gran aliado en dicho proceso de re-educación/concienciación. Sin duda una estrategia de negocio que ha venido para quedarse, especialmente en el mundo de la moda como venimos analizando a lo largo del trabajo.

---

*“Considero el Marketing experiencial una herramienta muy potente ya que tiene mucho vínculo con la parte más psicológica y sobretodo emocional del cliente/usuario. Cuanto más identificados nos sentimos más nos sentiremos parte de algo, al meternos dentro del proceso o verlo de cerca empatizaremos mucho más y por ende habrá una mayor concienciación”* Nadège Seguin – coordinadora de Fashion Revolution Spain

*“Estamos seguros de que el Marketing experiencial es un gran aliado en el proceso de concienciación social y medioambiental. Este tipo de herramientas crean un vínculo mucho más fuerte y cercano con cada cliente, lo cual hoy en día es extremadamente importante y a la vez nos facilita obtener su feedback para adaptarnos a la demanda real”* Santi Mallorquí – Organic Cotton Colours

*“Creo que la moda en general va especialmente de la mano del Marketing de experiencias. **La moda es Marketing, sino no hay un concepto y sin conceptos no hay firmas. No hay otro futuro que el Marketing experiencial unido a la digitalización y la sostenibilidad**”* Sergio de Lázaro – Otrura

Por último, respecto al pronóstico de futuro esperado de cara al ecosistema, coinciden en que la tendencia es un **desarrollo positivo y un aumento progresivo de cara al sector**, preocupa una evolución lenta dada la aún insuficiente concienciación de cara a los consumidores. También preocupa una polarización del sector, dado que existen diversos modelos de negocio cada vez más diferenciados entre las firmas de slow-fashion y las grandes cadenas de fast-fashion. Como nos explica la diseñadora Tania Marcial, hay cuatro puntos base que se espera tomen cada vez más auge, y son: 1) moda upcycling y tejidos circulares hechos a partir de stocks o piezas y textiles de segunda mano, 2) prendas a medida, 3) ropa de segunda mano y 4) arreglar/customizar para alargar la vida del producto.

## **7.2 ANÁLISIS MULTINIVEL DEL ECOSISTEMA: PERSPECTIVAS DE CO-CREACIÓN DE NIVEL MACRO, MESO, MICRO**

En base a la información recopilada, procedemos a hacer un análisis multinivel del sistema concreto para estudiar en profundidad las interacciones entre los diferentes actores que lo conforman tanto a nivel macro, como meso y micro. Como hemos visto a lo largo de todo el trabajo, ellos son la clave de la co-creación de valor, en este caso de cara al sector de la moda sostenible. Esto, por último, nos llevará a nuestras conclusiones y propuestas definitivas derivadas de toda esta investigación en su conjunto.

En primer lugar, nos centramos en un nivel macro del ecosistema de la moda circular, en el cual están involucrados actores gubernamentales asociados a la legislación, supervisión y regulación del mismo. Seguiremos analizando las distintas organizaciones, instituciones y movimientos relevantes que actúan a nivel nacional, resaltando especialmente a Fashion Revolution Spain, la organización entrevistada. Por último, a nivel micro expondremos en mayor profundidad las empresas y firmas escogidas y su interacción clave.

### **-MACRO SERVICE ECOSYSTEM**

Hace tan solo dos meses, en Abril de 2022, la Unión Europea de la mano de la presidenta de la Comisión, Ursula von der Leyen; se replantea definitivamente la existente y alarmante problemática causada por el sector textil en nuestros días. Es el vicepresidente ejecutivo por el Pacto Verde Europeo, Frans Timmermans, quien presenta inicialmente una estrategia para cambiar el modelo de negocio de la industria textil de moda rápida hacia un modelo sostenible que no sea nocivo para el medioambiente, además de cumplir más requisitos sociales y de transparencia entre otros.

Además, predomina masivamente la deslocalización de la producción estimando que aproximadamente un 73% de las prendas que se comercializan en Europa han sido producidas e importadas de países externos a la Unión Europea, en muchos casos tratándose de zonas desfavorecidas a nivel económico y social, clave para ese abaratamiento de precios en nuestro territorio. En cifras del último año, se estima que entre los 27 países de la UE produjimos 7.4 kg de prendas por persona, consumiéndose en torno a 26 kg de los cuales se desechan unos 11-14 kg. Siendo la UE uno de los principales importadores textiles a nivel mundial, especialmente a China, Bangladesh y Turquía; con valores estimados en 80000 millones de euros. (<https://www.lavanguardia.com/economia/20220403/8172762/textil-bruselas-reindustrializacion-ue-globalizacion.html>).

Frente a todo ello, definitivamente a un nivel macro relativo a este ecosistema, el cual afecta tanto a nivel nacional como a nivel de la UE, la Comisión Europea ha presentado una estrategia definida a largo plazo. A través de nuevas legislaciones y regulaciones que se comenzarán a llevar a cabo próximamente, comienza un gran cambio de cara a la industria textil europea, tanto desde una perspectiva de oferta como de demanda; y no solo a nivel económico sino también social. Según Timmermans podríamos decir que “hay un gran cambio cultural en marcha”.

Entre las muchas y variadas medidas encontramos el foco en una mayor responsabilidad de producción y consumo, una reducción de la huella de carbono, y el fomento imperante de una producción más local, circular e independiente siguiendo las normativas medioambientales. Se premiará a través de incentivos fiscales un mejor uso de recursos y reutilización, mientras se prohíbe la destrucción de ropa o su exportación a terceros países como desecho, cosa que ha ocurrido recientemente en gran medida dejándonos escenas para reflexionar.

### Imagen 7.2.1. Exportación desregulada de deshecho textil



**Desierto de Atacama en Chile,** convertido en un cementerio tóxico de moda desechada, en gran parte proveniente de Europa.



**Acra capital de Ghana, África.** Toneladas de ropa llegan cada día desechadas por consumidores y empresas en Europa, EEUU y China.

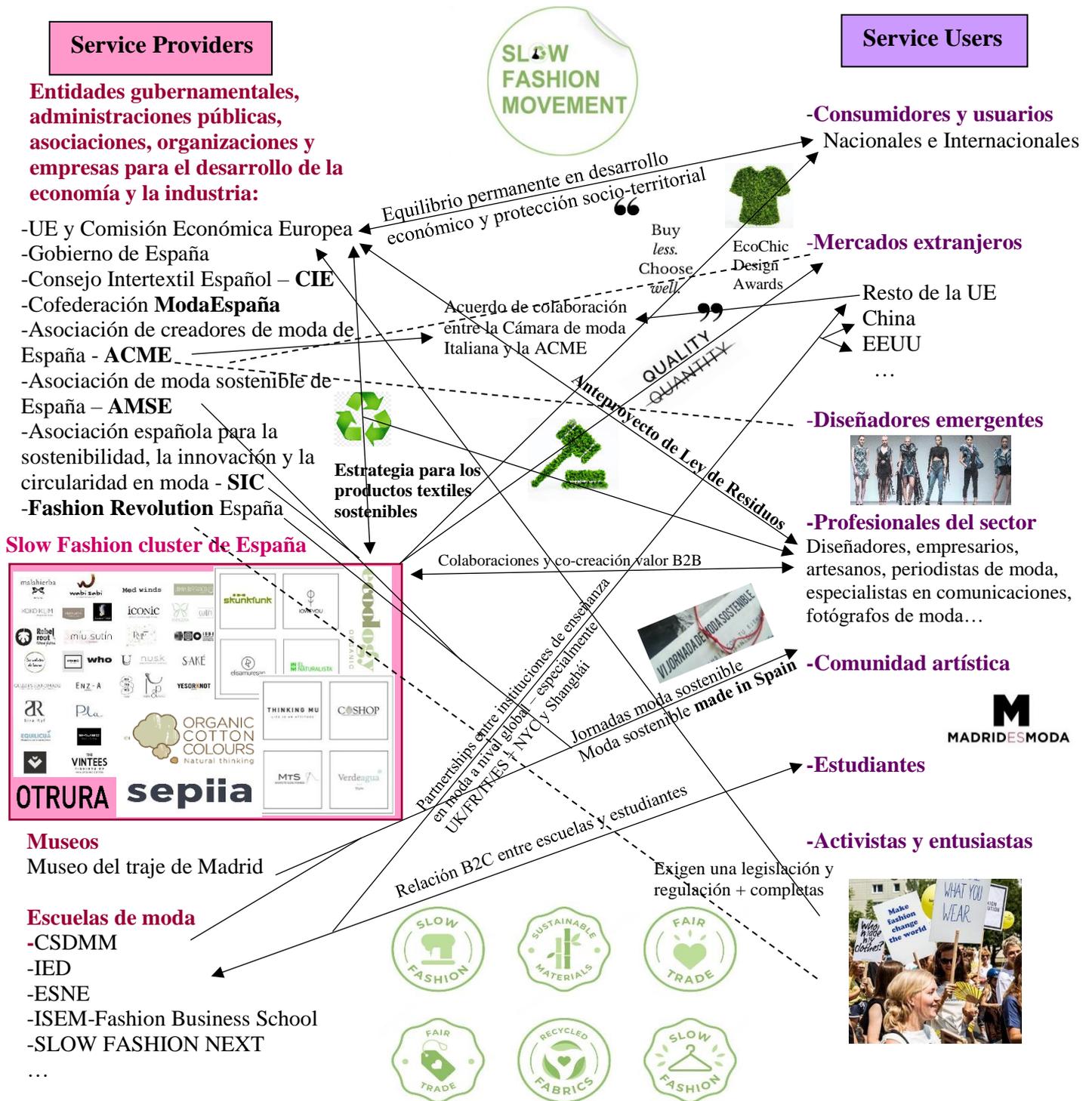
Fuente: BBC News

Según la Comisión Europea “*Esta estrategia ayudará a la UE en su transición hacia una economía circular climáticamente neutra, en la que los productos se diseñen para ser más duraderos, reutilizables, reciclables y eficientes*”. Cabe resaltar que el Green Deal como el Plan de Economía circular de la UE, conciben el sector de la moda como uno de los más primordiales para progresar en circularidad, pues aseguran de acuerdo con lo que venimos analizando a lo largo del trabajo: “*El textil es un sector intensivo en recursos con uno de los más elevados impactos medioambientales y climáticos*” (<https://www.modaes.es/back-stage/gobierno-y-ue-encienden-el-crono-de-la-sostenibilidad-nueva-legislacion-para-la-moda.html>).

Se impulsa así a nivel macro una nueva era para la industria textil europea, sin duda encabezada por la moda sostenible; en la cual nuestro país es hasta ahora un pionero a seguir en muchos aspectos. Contando con uno de los cinco principales puntos de reciclaje

textil de la UE, financiados por fondos europeos para la estrategia, a manos del Consejo Intertextil Español (CIE) junto al Gobierno de España.

Figura 7.2.1. Slow Fashion Ecosystem en España



Fuente: Elaboración propia

## **-CO-CREACIÓN DE VALOR A NIVEL MESO: CLUSTER DE EMPRESAS EN LA MODA SOSTENIBLE**

Como venimos diciendo, España se está poniendo a la cabeza de países europeos que encabezan el movimiento y evolución de la moda sostenible en el continente. Propuestas complejas, eficientes y reales que poco a poco contribuyen a grandes cambios en dicho sector textil. Las funciones y presencia de los diferentes actores en este nivel meso (asociaciones, instituciones, organizaciones, movimientos...) han sido y están siendo fundamentales para que los consumidores adquieran una mayor consciencia e información, promoviéndose un consumo de moda mucho más racional a la vez que se demandan y exigen medidas a nivel laboral, social y medioambiental.

De cara a este proceso y al aumento de competitividad del propio ecosistema emergente de la moda sostenible, también está siendo crucial la formación de clusters; compuestos por las diferentes empresas, instituciones, movimientos y organizaciones (Slow Fashion Cluster). Término introducido por el autor Michael Porter, gran referente en estrategia competitiva, el cual defiende la clave de dicho posicionamiento en el mercado “*No se trata de ser mejor en lo que haces sino de hacerlo de manera diferente. Eso es estrategia*”.

Así pues, esta cooperación entre actores es la que a día de hoy ha logrado aportar dicho valor a un ecosistema que sin duda viene pisando fuerte. Gracias a dichos clusters y a la cooperación, las empresas han fortalecido sus firmas desarrollando productos de gran valor añadido, consolidándose procesos y redes de interconexión en la propia industria; fomentando así la captación de talento creativo, mejorando la productividad, la especialización, y en definitiva tomando poder a través de la unión y co-creación conjuntas. Gracias al posicionamiento logrado actualmente, se ha comenzado a cooperar con Gobiernos y organismos nacionales e internacionales con el fin de empezar a impulsar regulaciones y medidas, algo que ya analizamos en el anterior apartado a nivel macro.

Esta “revolución” de la que hablamos no solo está ocurriendo en el sector de la moda sino a nivel de la industria global, lo que muchos comienzan a llamar una clara reinención del capitalismo.

*“No podemos seguir asociando el éxito al beneficio económico sin tener en cuenta el impacto social y medioambiental; ni premiar el corto plazo mientras vemos el planeta agotado y una sociedad desigual y polarizada”* (María Lopez Escorial, EL PAÍS 2022: <https://elpais.com/autor/maria-lopez-escorial/>)

En dicho ecosistema a nivel nacional destacamos como ya hemos mencionado a AMSE, la Asociación de Moda Sostenible de España, referente tanto español como europeo. Como movimiento a nivel global y por supuesto también en nuestro país a su vez, destacamos a Fashion Revolution, por lo que vamos a profundizar en su importante labor.

Este movimiento global sin fines de lucro, está hoy en día presente en más de 100 países, tratándose de uno de los más influyentes para el ecosistema de la moda sostenible y circular a nivel global. Fue fundado por Carry Somers y Orsola de Castro a raíz del conocido desastre de Rana Plaza en Bangladés, producido en 2013. Trabajan en difundir información real sobre los abusos reales que se producen en la industria de la moda, tanto a nivel medioambiental, como laboral o social.

Fomentan una reforma y reorganización de este sector, pidiendo bases fundamentales como la transparencia de las cadenas de valor, una producción menos masiva y más sostenible de stocks, condiciones justas de trabajo y derechos de cara a todos los trabajadores, una relocalización de la producción o la existencia de una legislación que establezca límites y proponga estas propuestas como algo standard a cumplir por parte de las diferentes empresas. Actualmente, son virales en redes sociales y muy conocidos en especial por las generaciones jóvenes, en parte gracias a hastags como #WhoMadeMyClothes, el cual llegó a ser número 1 en Twitter, utilizado por millones de personas. A día de hoy conforman una red que consigue reunir en ella a muchos profesionales y usuarios del sector: diseñadores, estudiantes, escuelas de formación, escritores, periodistas, empresas, firmas, usuarios...; tratando las diferentes problemáticas y luchando por seguir con esta revolución; haciéndose poco a poco realidad sus más ambiciosas propuestas, como precisamente la imposición de una legislación que regule el sector hacia una industria más respetuosa y sostenible.

#### **Imagen 7.2.2 Campaña #WhoMadeMyClothes**



Fuente: Fashion Revolution org

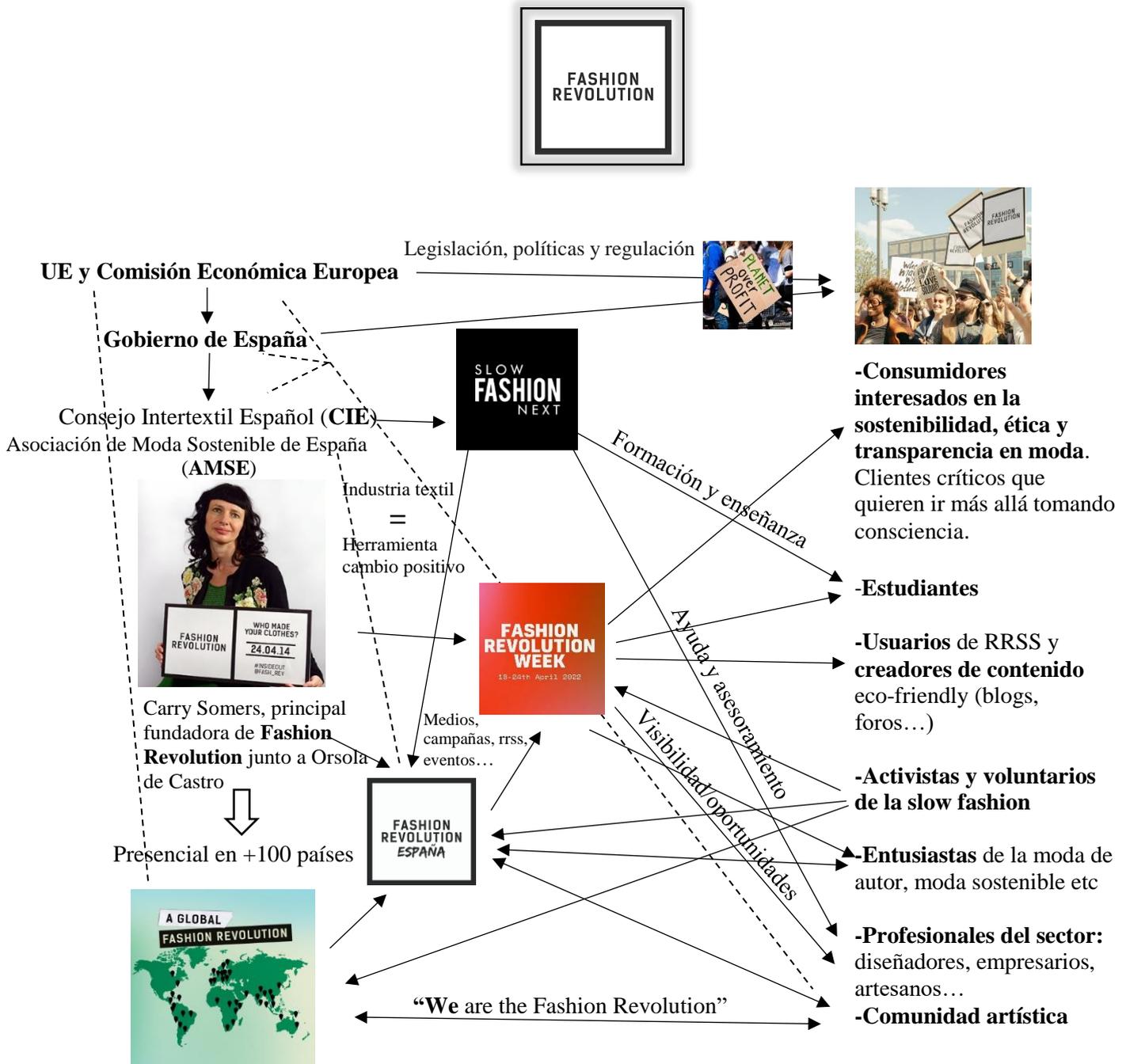
Destacamos también su Fashion Revolution Week, evento crucial para el cluster y sus actores implicados, con valores en términos éticos y sostenibles implantados a su vez en otros territorios. A nivel internacional, especialmente cabe mencionar la Fashion Week Stockholm y la Fashion Week Copenhagen, pioneras en sus planes de acción en sostenibilidad, circularidad e innovación; con objetivos alcanzados como la reducción del impacto climático en un mínimo del 50% y el desarrollo de sistemas más circulares de cara al evento y las firmas participantes; las cuales deben cumplir una serie de requisitos en estos términos para poder desfilan.

Otra de las instituciones más destacables a nivel nacional, es Slow Fashion Next. Se trata de una importante plataforma de formación y divulgación, también centrada en moda sostenible, pero desde la perspectiva de negocio; encargándose de ayudar y asesorar a empresas, diseñadores y emprendedores frente a esta evolución constante. Según expone su presidenta Gemma Gómez *“Creemos que las empresas del s.XXI deben mejorar el mundo en el que vivimos y por eso nuestro objetivo es conseguir transformar la industria textil en una herramienta de cambio positivo”*

([https://elpais.com/elpais/2017/06/02/planeta\\_futuro/1496421580\\_691167.html](https://elpais.com/elpais/2017/06/02/planeta_futuro/1496421580_691167.html)).

Actualmente, se encuentran en proceso de un proyecto pionero: el primer directorio de moda sostenible de habla hispana, el cual recogerá el mayor número de firmas sostenibles certificadas dentro de su plataforma unificando aún más dicho cluster.

Figura 7.2.2. Ecosistema de Fashion Revolution



Fuente: Elaboración Propia

## -ANÁLISIS DE CO-CREACIÓN DE VALOR DE NIVEL MICRO: INTERACCIONES DIRECTAS ENTRE LAS EMPRESAS ANALIZADAS Y SUS CLIENTES-USUARIOS.

En el nivel micro como ya explicamos, las interacciones se llevan a cabo entre las empresas o marcas y el cliente; co-creando valor por parte de los diferentes actores que intervienen. Son la base principal del cambio de la industria, los mayores impulsores de la transformación del sector de la moda hacia nuevos ecosistemas con modelos de negocio disruptivos, atendiendo a una demanda creciente de consumidores conscientes.

Diferentes puntos de inflexión que analizaremos más adelante, fueron determinantes para que se comenzase a generar y expandir una mentalidad nueva a nivel social. Se comienza a ver una evolución determinante en este nivel micro, tanto por parte de empresas como de diseñadores y clientes. La sostenibilidad empieza a cobrar cada vez más importancia y podemos decir que precisamente España, es uno de los países en los que más se está apostando por ello.

Respecto a nuestras empresas entrevistadas, **Organic Cotton Colours** es una de las más pioneras en nuestro país de cara a la fabricación de moda sostenible, con más de 30 años de experiencia a sus espaldas. Se trata de una empresa ética y sostenible que fabrica, diseña y provee algodón orgánico; comprendiendo toda la cadena de suministro para asegurar la máxima calidad y transparencia, asegurando el máximo valor. Sus principios se basan en un modelo de negocio respetuoso con el medioambiente, con los derechos

humanos, ya sean laborales o sociales y con la máxima ética profesional. En cuanto a su filosofía destaca el impactar de forma positiva a través de su actividad, lejos de tan solo evitar un impacto negativo.

**Imagen 7.2.3. Organic Cotton Colours's business model**



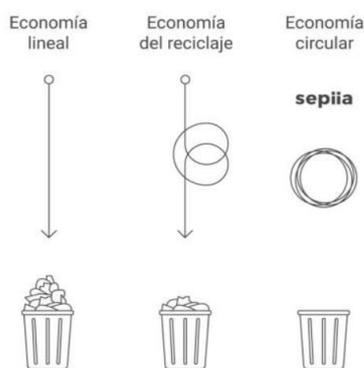
Fuente: Organic Cotton Colours webpage

Un modelo económico ético, que genera consecuencias positivas en todos los ámbitos, favoreciendo a colectivos en riesgo a través de programas de formación y trabajo desde

la base de la cadena. Esto les hace estar reconocidos como BCorporation y presentar un importante sello de calidad OCCGuarantee, entre numerosos premios y hallazgos.

Por otra parte, entrevistamos a **Sepiia**, empresa también pionera a nivel nacional, en innovación textil y circularidad. Ellos han logrado posicionarse como la **primera empresa de moda española 100% circular**. Además, sus piezas están desarrolladas con materiales textiles inteligentes; los cuales no se manchan, no se arrugan, repelen malos olores/sudor... Su sistema de producción está basado enteramente en economía circular, a la vez optimizando los distintos procesos y fomentando la utilización consciente de recursos ya sean naturales o humanos: impacto positivo medioambiental y social. Según

#### Imagen 7.2.4. Economía circular & Sepiia

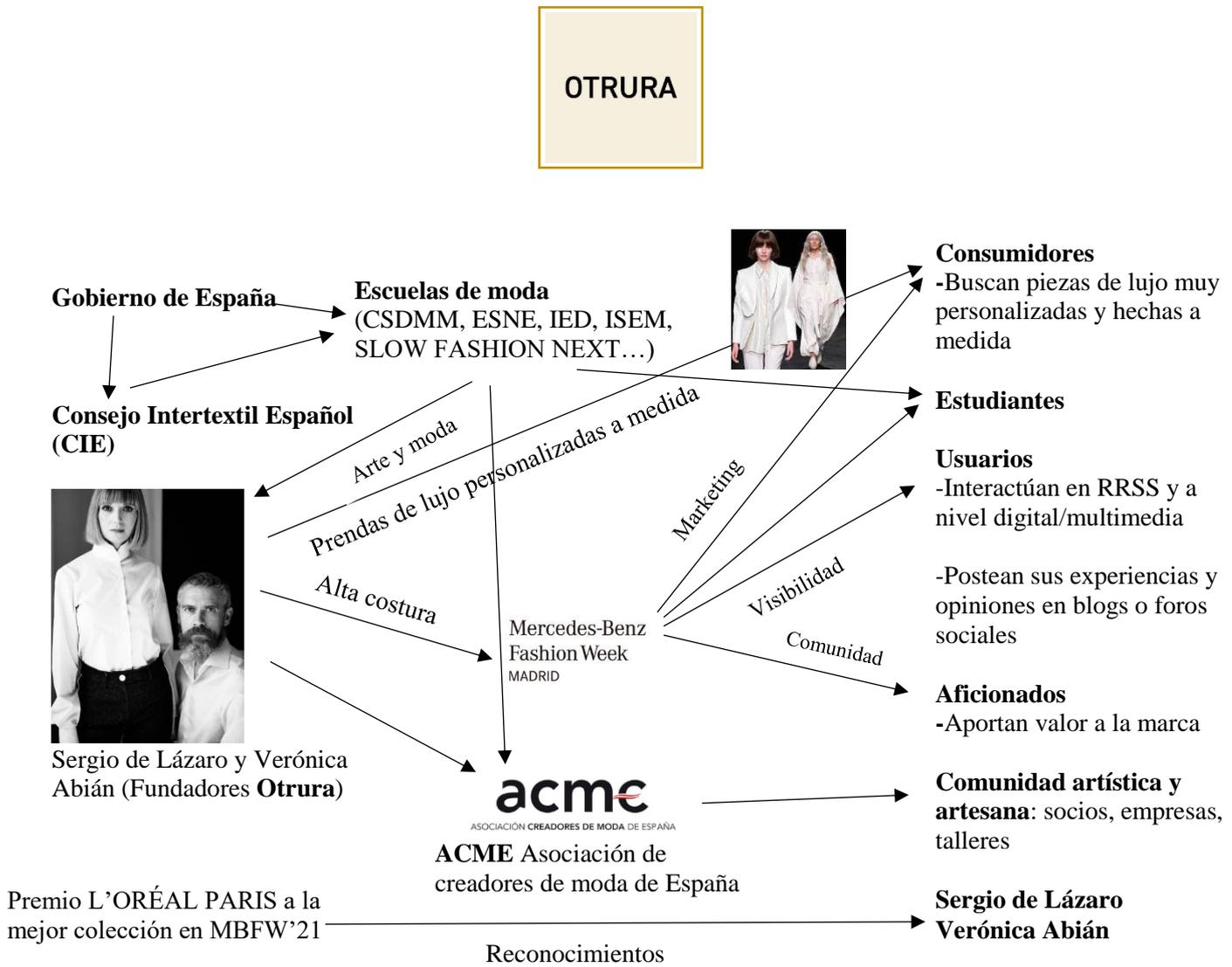


Federico Sainz de Robles, CEO y Director Creativo de la firma el cual tuvimos la oportunidad de entrevistar personalmente, “*La moda circular es la única alternativa sostenible a largo plazo, los desechos de ayer son los recursos de mañana y nosotros los mantenemos dentro de un círculo cerrado*”. Precisamente afirma haber creado la marca en 2016 con la meta principal de afrontar la nueva era que poco a poco se abría paso en la industria textil.

Fuente: El Economista (2021).

Por último, hablando de las Casas de moda, ponemos el foco en la conocida **Otrura**. Les elegimos por su característico e innovador modelo de negocio **zero waste**, también pionero entre las firmas participantes en la MBFW (Mercedes Benz Fashion Week, principal semana de la moda en España). Con 0 stocks como base, han desarrollado un modelo comercial enfocado en la creación personalizada y a medida en sus talleres, produciendo de forma estable y a escala contenida. Otra de sus particularidades a destacar es su objetivo de ensalzar la economía en relación a las Artes/Oficios tradicionales de la mano de las nuevas tecnologías actuales. Creen en la moda no solo como vertiente comercial sino como clave cultural y social, que debe enfrentarse, reflejar e incluso criticar a su vez la realidad sociológica del mundo actual. Ellos alegan como su ADN la sostenibilidad social, material y cultural.

Figura 7.3.3. Ecosistema Otrura



Fuente: Elaboración propia

## 8. ANÁLISIS CRÍTICO Y CONCLUSIONES

Tras este profundo análisis, podemos concluir con la evidencia de la importancia que tiene este ecosistema, tanto de cara a la emergencia climática con la que vivimos ya a contracorriente, como en relación a la economía nacional y global. Se trata de uno de los sectores económicos más contaminantes que existen, lo que lo convierte en una de las prioridades de cara a la Agenda 2030 y 2050 o, por ende, una de las **grandes claves** para alcanzar la tan ansiada **circularidad**; algo que como ya hemos mencionado, afirman el Green Deal y el Plan de Economía circular de la UE. Efectivamente, y como muchos expertos resaltan, estamos ante los inicios de un nuevo capitalismo, que a la vez conllevará un **cambio cultural inédito** como argumenta Timmermans, vicepresidente ejecutivo del Pacto Verde Europeo.

A lo largo de este trabajo se puede apreciar como esta **revolución del sector de la moda hacia un nuevo modelo de negocio** se ha disparado en los últimos años, precisamente por tragedias que han llevado al límite a la industria destapando sus alarmantes taras a corregir. Nos referimos efectivamente, a la desgracia de Rana Plaza en Bangladés entre otros, a la pandemia mundial Covid19, o a imágenes como la del inmenso cementerio de ropa tóxica que se acumula en Chile como meros ejemplos escalofriantes. La globalización ha traído consigo una gran **polarización social y económica** que el modelo convencional continúa alimentando, por lo que debemos tomar consciencia de ello para empezar a cambiarlo como efectivamente está empezando a ocurrir; y por supuesto no solo en términos de la industria de la moda.

Personalmente, gracias a la elección de esta interesante temática para mi caso de estudio, he podido reflexionar en profundidad sobre ello y en contraste con la opinión de los profesionales entrevistados, afirmo la **gran desinformación** que existe sobre esta industria. Ciertamente, falta muchísima consciencia, pero el problema no es solo de los consumidores sino de la alarmante falta de transparencia normalizada en el sector y la carencia de educación o visualización acerca de ello.

A través de nuestro content analysis, leíamos mensajes y comentarios como el siguiente: *“Es simplemente necesaria esta re-educación para concienciar de lo importante que es nuestro granito de arena. Porque con nuestras compras apoyamos o no distintos abusos*

---

*que se dan en el mundo de la moda. Cada vez que gastamos nuestro dinero estamos creando un **modelo social**”* Usuario IG

En efecto, con cada una de nuestras acciones estamos creando el **modelo social y económico** que queremos tener, el mundo en el que queremos vivir. Es por ello que la labor de movimientos u organizaciones como la entrevistada Fashion Revolution es algo esencial. A lo largo de nuestra entrevista, ellos mismos afirmaban *“Nos aterra que la industria continúe hacia una polarización de modelos. Si esto ocurre, se incrementaría aún más la brecha salarial y existiría una desigualdad económica global aún más elevada que la actual. Tenemos esperanzas de que la evolución hacia un sistema igualitario y sostenible tenga más potencia que lo anterior, queda mucho por hacer”*.

Con nuestro estudio, se puede ver como a día de hoy, los vínculos entre los distintos actores se han multiplicado (B2B-B2C-C2B-C2C), lo cual es esencial para una mayor concienciación del sector desde todas las perspectivas. En base a esto, los sistemas de intercambio cada vez son más complejos, lo que permite que se adquiera una mayor información para aplicarla a nuestro consumo. Podemos decir que el enfoque del que partimos, el **Service Dominant Logic**, está muy presente como gran aliado en todo este proceso; como también contrastábamos a través del análisis. Absolutamente todos los actores participantes en el estudio, tanto service providers como service users; estuvieron de acuerdo y subrayaron que esta **co-creación** y lógica ensalzan el **valor añadido** a través de un valor conjunto aportado a las piezas finales, a la vez que aumenta la **consciencia** de los procesos haciendo partícipes a todos los actores implicados. En conclusión, podemos afirmar que los mecanismos de co-creación de **valor socioeconómicos** tanto a nivel macro como meso y micro, son esenciales para esta y cualquier industria, a la vez que para el propio sistema económico. Se ha comprobado y demostrado, que **la economía es un sistema multinivel** en el que intervienen diferentes niveles y redes fundamentales para su configuración y desarrollo.

Por otro lado, en este trabajo se trata la evolución que el mercado está experimentado de una forma acelerada hacia un nuevo modelo económico con cada vez más auge: la **economía de la experiencia**. De la mano se encuentra el marketing experiencial, estrategia que está extremadamente relacionada con el mundo de la moda, y que está jugando un papel esencial en esa llamada re-educación de la sociedad y en el tránsito

hacia el apogeo del ecosistema analizado. Durante nuestras entrevistas, se enfatiza en que la moda y el marketing van unidos, ya que el marketing crea un concepto, y en eso precisamente se basan las firmas. Podemos concluir en conjunto con dichos profesionales, que efectivamente el **futuro de la moda** no es otro que el **marketing de experiencias unido a la digitalización, junto con la sostenibilidad y circularidad**.

A raíz de todo esto, se potencian los conceptos creativos y la identidad de marca, fortaleciendo los vínculos entre los actores en base a valores compartidos, creándose así un modelo de consumo mucho más consciente y social; y menos puramente consumista. Según un reciente estudio elaborado por importantes especialistas académicos y del sector, el **valor potencial de esta economía circular de la moda** ya asciende a la cantidad de **5 trillones de dólares**, con crecientes inversiones y una escala con clara **tendencia positiva** (Vogue Business, 2020).

En base a los conocimientos adquiridos durante mis estudios de Economía, puedo decir que concluyo esta investigación afirmando la gran importancia y necesidad de plantear **nuevos modelos económicos**, adaptados a la sociedad actual y basados en las redes e interacciones multi-actor a todos los niveles. Desde un nivel macroeconómico a cada interacción microeconómica, porque eso marcará la diferencia como bien decía Michael Porter desde la perspectiva de sus estrategias de competitividad o el mismo Schumpeter bajo los términos de su destrucción creativa. El hecho de incluir y desarrollar **sistemas de economía circular** cada vez más se convierte en una emergencia que enciende las alarmas, y ha llegado el momento clave en el que debemos trabajar de la mano de la innovación y la creatividad mirando hacia el cambio que necesitamos más que nunca. Como concluimos, el valor de este ecosistema en términos económicos es incomparable, pero sin duda; es infinito hablando en términos humanos y medioambientales. Seguir creando el mundo que queremos, o simplemente, permitirnos destruir el que ya tenemos.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Achrol, R. y Kotler, P. (1999). Marketing in the Network Economy. *Journal Of Marketing*, 63, 146.<http://dx.doi.org/10.2307/1252108>
- Baron, K. (2020). Digital storytelling evolves: Eco-Innovators Pangaia push the envelope for online immersion. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/katiebaron/2020/12/07/digital-storytelling-evolves-eco-innovators-pangaia-push-the-envelope-for-online-immersion/?sh=762245a960aa>
- Bellini, N., & Pasquinelli, C. (23 de diciembre de 2015). *Urban brandscape as value ecosystem: The cultural destination strategy of fashion brands*. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1057/pb.2015.21>
- Boswijk, A., Thyssen, T., & Peelen, E. (2007). *The experience economy: A new perspective*. Amsterdam: Pearson Education Benelux. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KwcGY3q-nzEC&oi=fnd&pg=PR9&dq=experience+economy&ots=bpPxly1VeH&sig=lathi\\_uizPmH0R2H0c1HqKfoNGA&redir\\_esc=y#v=onepage&q=experience%20economy&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KwcGY3q-nzEC&oi=fnd&pg=PR9&dq=experience+economy&ots=bpPxly1VeH&sig=lathi_uizPmH0R2H0c1HqKfoNGA&redir_esc=y#v=onepage&q=experience%20economy&f=false)
- Castro, G. G. (2014). La economía y su relación con el marketing. *Eca Sinergia*, 5 (1).
- Chitrakorn, K. (2020). How fashion got marketing right in 2020. *Vogue Business*. Recuperado de <https://www.voguebusiness.com/companies/how-fashion-got-2020-marketing-right-politics-tiktok-gaming-fashion-weeks>
- Cordoba, J. (2017). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Universidad Libre Cali*,5(1), 6-17.
- Dilworth, D. (2020). LV debuts shoppable surreal menswear social media campaign. *Luxury Daily*. Recuperado de <https://www.luxurydaily.com/louis-vuittons-debuts-shoppable-surreal-menswear-social-media-campaign/>
- Diz, M. y Rodríguez, N. (2011). La participación del cliente como co-creador de valor en la prestación de servicio. *Innovar Journal*,21(41), 159-168.
- Fernández, M. C. (2019). El marketing experiencial y la moda, la pareja perfecta. *MODA ES*. Recuperado de - <https://www.modaes.com/opinion/el-marketing-experiencial-y-la-moda-la-pareja-perfecta>

- García Roperro, J. (2021). La "catástrofe del comercio textil en 2020 se salda con la caída de ventas del 40%. *EL PAÍS ECONOMÍA*. Recuperado de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/01/08/companias/1610103536\\_530502.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/01/08/companias/1610103536_530502.html)
- Geissinger, A., & Laurell, C. (enero de 2018). *Tracing brand constellations in social media: the case of Fashion Week Stockholm*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/322778978\\_Tracing\\_brand\\_constellations\\_in\\_social\\_media\\_the\\_case\\_of\\_Fashion\\_Week\\_Sweden](https://www.researchgate.net/publication/322778978_Tracing_brand_constellations_in_social_media_the_case_of_Fashion_Week_Sweden)
- Gummesson, E., Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2010). Transitioning from service management to service-dominant logic: Observations and recommendations. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 8-22. <https://doi.org/10.1108/17566691011026577>
- Gummesson, E., Lusch, R., & Vargo, S. (2010). Transitioning from service management <https://www.fashionrevolution.org/europe/spain/>. (s.f.). <https://www.nike.com/es/reuse-a-shoe>. (s.f.).
- Jensen, R. (1999). *The Dream Society*. McGraw-Hill.
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara Ibáñez, D., & Cruz Roche, I. (2004). *Marketing* 10ª edición. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- LBB Online. (4 de junio de 2020). Covid-19 Accelerates the Fashion World's Adoption of Technology. Recuperado de <https://www.lbbonline.com/news/covid-19-accelerates-the-fashion-worlds-adoption-of-technology>.
- López Escorial, M. (2017). Moda sostenible: España vuelve a liderar la revolución del textil, esta vez sostenible. *EL PAÍS*. Recuperado de [https://elpais.com/elpais/2017/06/02/planeta\\_futuro/1496421580\\_691167.html](https://elpais.com/elpais/2017/06/02/planeta_futuro/1496421580_691167.html)
- López Llandres, N. (27 de diciembre de 2016). La tendencia del marketing experiencial en el mundo de la moda. Obtenido de SER Programas y Podcast: [https://cadenaser.com/emisora/2016/12/27/ser\\_madrid\\_norte/1482824237\\_103575.html](https://cadenaser.com/emisora/2016/12/27/ser_madrid_norte/1482824237_103575.html)
- Lusch, R. F. y Vargo, S. L. (2014). (1ª ed.). *Service-dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*. United States of America: Cambridge University Press (New York).
- Lusch, R. F. y Vargo, S. L. (2012). The forum on markets and marketing (FMM): Advancing service-dominant logic. *Marketing Theory*, 12(2), 193-199.

- Magyar, J. (2021). How Covid-19 is nudging the fashion industry to go circular. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/sap/2021/01/12/how-covid-19-is-nudging-the-fashion-industry-to-go-circular/amp/>
- Martínez, J. (2020). Balenciaga, más gamer: lanza su videojuego con tecnología "Fortnite". *FASHION UNITED*. Recuperado de <https://fashionunited.es/noticias/moda/balenciaga-mas-gamer-lanza-su-videojuego-con-tecnologia-fortnite/2020120734117>
- McDowell, M. (2019). Designers explore the future of digital clothing. *Vogue Business*. Recuperado de <https://www.voguebusiness.com/technology/digital-fashion-virtual-clothing-3d-design>
- Moya, C. (2021). Sepiia se convierte en la primera empresa de moda 100% circular. *El Economista*. Recuperado de <https://informalia.eleconomista.es/informalia/moda/noticias/11421563/10/21/Sepiia-se-convierte-en-la-primera-empresa-espanola-de-moda-100-circular-.html>
- Ong, K. (7 de abril de 2017). Gucci : Old world luxury meets digital marketing. Obtenido de RTA902 (Social Media): <https://medium.com/rta902/gucci-old-world-luxury-meets-digital-marketing-e427df076bc7>
- Pine II, B., & Gilmore, J. (julio-agosto de 1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (2003, capítulo 7). *Cúmulos y competencia*. En *Ser competitivo; Nuevas aportaciones y conclusiones*. Ediciones Deusto.
- P. Gestal, I. (2020). El plan "verde" de Ursula von der Leyen: veinte nuevos empleos por cada mil toneladas de textil reciclado. *MODA ES*. Recuperado de <https://www.modaes.com/back-stage/el-plan-verde-de-ursula-von-der-leyen-veinte-nuevos-empleos-por-cada-mil-kilos-de-textil-reciclado>
- P. Gestal, I. (2021). Gobierno y UE encienden el "crono" de la sostenibilidad: nueva legislación para la moda. *MODAES*. Recuperado de <https://www.modaes.com/back-stage/gobierno-y-ue-encienden-el-crono-de-la-sostenibilidad-nueva-legislacion-para-la-moda>
- Riaño, P. (2021). Indicador del Comercio de Moda: las ventas frenan su caída y retroceden sólo un 0,3% en junio. *MODA ES*. Recuperado de <https://www.modaes.com/entorno/indicador-del-comercio-de-moda-las-ventas-frenan-su-caida-y-retroceden-solo-un-03-en-junio>

- Roberts-Islam, B. (2020). Virtual Catwalks And Digital Fashion: How COVID-19 Is Changing The Fashion Industry. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/brookerobertsislam/2020/04/06/virtual-catwalks-and-digital-fashion-how-covid-19-is-changing-the-fashion-industry/#57643caa554e>
- Salvatierra, J. (2021). Crisis en la industria textil: un 2021 con la moda de hace un año. *EL PAÍS ECONOMÍA*. Recuperado de <https://elpais.com/economia/2021-02-28/crisis-en-la-industria-textil-un-2021-con-la-moda-de-hace-un-ano.html>
- Segura, A. (2017). The Fashion Retail Value Chain Revolution. <https://fashionretail.blog/2017/09/05/the-fashion-retail-value-chainevolution/>
- Segura, A. (2018a). 3D Printing in Fashion Retail. <https://fashionretail.blog/2018/05/28/3d-printing-in-fashion/>
- Segura, A. (2018b). AR and VR in Fashion Retail. <https://fashionretail.blog/2018/05/07/ar-vr-in-fashion/>
- Segura, A. (2018c). Artificial Intelligence in Fashion Retail. <https://fashionretail.blog/2018/04/30/artificial-intelligence-in-fashion/>
- Segura, A. (2018d). Blockchain in Fashion Retail. <https://fashionretail.blog/2018/06/04/blockchain-in-fashion/>
- Segura, A. (2018e). Internet of Things (IoT) in Fashion Retail. <https://fashionretail.blog/2018/06/11/internet-of-things-in-fashion/>
- Segura, A. (2018f). The Fashtech Ecosystem. <https://fashionretail.blog/2018/06/25/the-fashtech-ecosystem/>
- Segura, A. (2019). Fashion Lab, the creativity Mecca. <https://fashionretail.blog/2019/01/21/fashion-art-labs/>
- Sundbo, J., & Sorensen, F. (enero de 2013). Handbook on the experience economy. Introduction to the experience economy. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/260918082\\_Handbook\\_on\\_the\\_Experience\\_Economy](https://www.researchgate.net/publication/260918082_Handbook_on_the_Experience_Economy) -The Fabricant. (s.f.). Who we are. By Kerry Murphy. Obtenido de <https://www.thefabricant.com/who-we-are>

- 
- Vargo, S. L., & Akaka, M. A. (2012). Value Cocreation and Service Systems (Re)Formation: A Service Ecosystems View. *Service Science*, 4(3), 207-217. <https://doi.org/10.1287/serv.1120.0019>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Vidales, C. (2017). 68 (1), 117. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036> “HISTORIA Y TEORÍA DEL MARKETING”. Recuperado de <http://www.tiempodemercadeo.com/lecturarecomendada/lecturarecomendada>
- Vogue Business Team. Fashion's circular economy could be worth \$5 trillion. (2020). *Vogue Business*. Recuperado de <https://www.voguebusiness.com/sustainability/fashions-circular-economy-could-be-worth-5-trillion>
- Wolf, M. (1999). *The Entertainment Economy*. Times Books.
- Wood, Z. (2020). Fashion industry reels as coronavirus shuts shops and cancels orders. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/business/2020/apr/08/fashion-industry-reels-as-coronavirus-shuts-shops-and-cancels-orders>

## 10. ANEXO

### **ENTREVISTAS PROVIDERS**

**NOMBRE Y APELLIDOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA:** Nadège Seguin  
Coordinadora principal del movimiento y organización Fashion Revolution en España.  
Este movimiento está hoy en día presente en más de 70 países, tratándose de uno de los más influyentes para el ecosistema de la moda sostenible y circular a nivel global.

**Entrevista:** Madrid

**1. ¿Cuál crees que fue el punto/los puntos de inflexión hacia esta “revolución” del ecosistema? ¿Qué organizaciones/entidades/personas han sido indispensables para sus inicios y/o consolidación?**

Ha habido varios puntos de inflexión, este ecosistema se ha ido desarrollando de una forma mucho más acelerada estos últimos años dada la evidenciada emergencia climática y social a la que nos enfrentamos. Hace años enviábamos nuestros residuos a otros países, pero recientemente se ha empezado a rechazar, lo que nos ha despertado un interés creciente hacia la economía circular. El Covid-19 como bien dices, es otro punto de inflexión importante, el cual ha acelerado bastante la digitalización y ha dejado clara esa emergencia medioambiental; a la vez que ponía en evidencia la descentralización de la producción y los grandes fallos de la industria. Considero que algo que sería indispensable para una consolidación definitiva sería cierta legislación, la cual pusiera límites a las malas condiciones de trabajo y explotación laboral que tantas veces se presentan en la base de la cadena de valor con producciones descentralizadas, a su vez a la fabricación infinita de stocks, al ingente número de desechos textiles, el uso de materiales plásticos, no reciclables o con efectos negativos para la salud...etc. Actualmente, estamos luchando para que esto se evalúe y ocurra.

**2. ¿Crees que la integración del cliente en el proceso de creación de valor favorece la concienciación hacia un consumo responsable? ¿Y en el incremento y profundización de las experiencias de compra?**

Considero que sí, ya que la personalización aporta mucho valor a una prenda lo cual alargará su vida útil. Depende siempre de como esté enfocada cada estrategia y proceso de co-creación. Respecto al marketing de experiencias muchas veces supone un arma de doble filo, ya que las grandes cadenas de fast-fashion se están especializando cada vez más en este tipo de modelo de venta, pues es muy potente. Desde luego cuando se utiliza

para concienciar y hacer llegar información necesaria al consumidor si es útil, interesante y efectivo.

**3. A día de hoy, a nivel nacional e internacional ¿Qué instituciones/organizaciones/entidades consideras emblemáticas o líderes de este ecosistema? ¿Y empresas/personas? Ámbito público y/o privado.**

A nivel internacional, SETEM - Ropa Limpia son muy relevantes; y a nivel nacional destacaría a Slow Fashion Next ya que han formado a muchísimos profesionales de este ecosistema a nivel nacional entre ellos yo misma. A nivel de empresas, diría que una de las más relevantes es Organic Cotton Colours, ya que tienen mucha trayectoria detrás y abordan toda la cadena de producción asegurando su ética y sostenibilidad; desde el pequeño productor local a la marca final. A parte de su calidad, ellos dan facilidades a firmas y empresas emergentes, lo cual definitivamente ha fomentado la evolución de este ecosistema en nuestro país.

**4. ¿Crees que los consumidores y usuarios son verdaderamente conscientes del daño que provoca la industria (medioambiental, desigualdad, explotación...)? ¿Qué procesos podrían favorecer esta re-educación de la sociedad?**

Diría que, en su mayoría, aún no como se debería. Algo que bloquea esta concienciación actualmente es lo que llamamos el fenómeno “Greenwashing”, con el que grandes empresas sacan colecciones capsula “sostenibles” para atender a esta demanda, que muchas veces no cumplen con lo que consideramos parámetros de sostenibilidad. La publicidad del Greenwashing muchas veces es engañosa, por lo que en su conjunto es una gran amenaza a día de hoy.

Uno de los procesos fundamentales que considero favorecerían esta re-educación de la sociedad es precisamente la educación. Creo que se debería incluir en nuestro aprendizaje desde pequeños. También opino que nos deberían educar para ser más críticos, ya que hay muy poca gente que verdaderamente lo sea hoy en día y vaya más allá. Demasiadas veces nos dejamos llevar por la inercia de la sociedad sin cuestionarnos nada o tener una visión propia.

**5. ¿Piensas que el Marketing de experiencias es un gran aliado en este proceso? ¿Qué opinas del auge y consolidación actual de la moda virtual, metaverso, NFTs...etc?**

Como hablábamos antes, lo considero una herramienta muy potente ya que tiene mucho vínculo con la parte más psicológica y sobretodo emocional del cliente/usuario. Cuanto más identificados nos sintamos más nos sentiremos parte de algo, al meternos dentro del

proceso o verlo de cerca empatizaremos mucho más y por ende habrá una mayor concienciación. Como ya comenté, todo dependerá de cómo se utilicen este tipo de estrategias.

Respeto a la moda virtual, creo que es algo que cada vez tendrá más auge. Me preocupa la concepción de lo que llamamos “zero waste”, ya que con estas nuevas tecnologías efectivamente no hay gasto de materiales físicos; pero sí lo hay de energía de fuentes de datos, dispositivos, ordenadores...debemos tenerlo en cuenta. Lo veo muy interesante de cara a crear tendencias sin la necesidad de usar material y por supuesto usándolo de una forma sana y apropiada.

**6.En unos meses, el 24 de abril del 2023 celebráis vuestro décimo aniversario, me gustaría preguntaros cuales consideráis que han sido los mayores logros para Fashion Revolution Spain y Fashion Revolution Global en vuestra trayectoria. ¿Cual es pues, tu pronóstico de futuro para el Ecosistema de la moda circular? (español e Internacional).**

Creo que, para ambos, tanto a nivel nacional como mundial; lo más valioso es el haber creado una red de personas críticas y conscientes, con iniciativa real para cambiar las cosas. Hay demasiadas cifras y realidades que no son agradables, y es más fácil vivir ignorando todos estos problemas que existen. Este tipo de personas van a contracorriente y quieren actuar con el fin de ver una mejora y ser parte se esa “revolución” por la que al principio me preguntabas. Este movimiento nos ha unido localmente, nacionalmente e internacionalmente por lo que es extremadamente importante que exista.

Por otro lado, mi pronóstico de futuro es dudoso, me aterra que vayamos hacia monopolios de Green washing donde no exista una sostenibilidad real, ni exista la figura del artesano. En caso de que esto ocurriese se incrementaría aún más la brecha salarial y existiría una desigualdad económica global aún más elevada que la actual. Tengo esperanzas de que exista una evolución hacia un sistema igualitario y sostenible, ya que la conciencia sigue creciendo, y la situación climática y social llega a su límite dándonos grandes señales de ello como una pandemia mundial.

---

---

**NOMBRE Y APELLIDOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA:** Santi Mallorquí CEO de la empresa Organic Cotton Colours y su equipo, empresa ética y sostenible que fabrica, diseña y provee algodón orgánico; comprendiendo toda la cadena de valor para asegurar la máxima calidad y transparencia. Certificada como Bcorporation.

**Entrevista:** Madrid

**1. ¿Cuál crees que fue el punto/los puntos de inflexión hacia esta “revolución” del ecosistema? ¿Qué organizaciones/entidades/personas han sido indispensables para sus inicios y/o consolidación?**

Para Organic Cotton Colours el pilar base desde nuestros inicios, incluso formando parte de los estatutos de empresa, ha sido siempre el respeto al medioambiente y la ética de toda la cadena desde el productor inicial al vendedor final. Llevamos 30 años en activo y es hace aproximadamente 8-10 años cuando hemos empezado a apreciar más esa creciente revolución en la que el consumidor empieza a exigir productos más respetuosos y a existir una mayor consciencia. Esto es dado en especial por la clara emergencia climática actual, lo que en conjunto obliga a las marcas a poco a poco transformar sus modelos de negocio hacia la circularidad.

A nivel nacional existen diferentes organizaciones y movimientos clave en la difusión y consolidación de este proceso, una de las que destacaríamos es Fashion Revolution tanto a nivel Español como Internacional. También destacamos el movimiento Slow Fashion Next y Legal Conscious.

**2. ¿Crees que la integración del cliente en el proceso de creación de valor favorece una mayor concienciación? Por ejemplo, cuando un cliente os propone un concepto y co-creáis el proyecto dando lugar al valor final de forma conjunta.**

Sin duda sí, es muy importante estar alineados con nuestros distintos grupos de interés y hacerlos partícipes de todo este proceso. El cliente tiene que ser una prioridad y al ser parte de las creaciones estas satisfacen aún más sus necesidades y demanda, aportándoles un valor final mucho mayor a través de esa co-creación multiactor.

**3. A día de hoy, a nivel nacional e internacional ¿Qué instituciones/organizaciones/entidades consideras emblemáticas o líderes de este ecosistema? ¿Y empresas/personas? Ámbito público y/o privado.**

Personalmente y como empresa, nos consideramos emblemáticos en este ecosistema ya que llevamos mucho tiempo dentro de este nicho de mercado, buscando ofrecer las mejores alternativas y consiguiendo abarcar toda la cadena de valor. Desde la producción

de algodón orgánico en diferentes áreas como Brasil, a la venta de materiales a otras empresas o diseñadores, en conjunto con el diseño de nuestros productos propios. Hemos conseguido no solo evitar un impacto negativo en el medioambiente y las personas, sino causar uno muy positivo. Destacamos que esta filosofía es verdaderamente relevante y pionera.

**4. ¿Crees que los consumidores y usuarios son verdaderamente conscientes del daño que provoca la industria (medioambiental, desigualdad, explotación...)? ¿Qué procesos podrían favorecer esta re-educación de la sociedad?**

Cada vez más; el mensaje también está cada vez más presente en nuestra sociedad. Probablemente esto aumente aún más en base a la emergencia climática persistente. A nivel de nuestra empresa, actualmente estamos trabajando en aumentar aún más nuestra transparencia y en proyectos que favorezcan esa re-educación de la que hablamos. Nuestra próxima iniciativa se trata de etiquetas de consumo en cada prenda que detallen los recursos utilizados para su fabricación, los consumos de energía generados, los procesos que se han seguido... creemos que es una herramienta interesante que facilitaría este proceso.

**5. ¿Piensas que el Marketing de experiencias es un gran aliado en este proceso? ¿Qué opinas del auge y consolidación actual de la moda virtual, metaverso, NFTs...etc?**

Estamos seguros de ello, este tipo de herramientas crean un vínculo mucho más fuerte y cercano con cada cliente, lo cual hoy en día es extremadamente importante y a la vez nos facilita obtener su feedback para adaptarnos a la demanda real. Creemos también que la innovación está ligada a la sostenibilidad, de momento no nos planteamos entrar en el mundo virtual pero no lo descartamos ya que cada vez tiene un mayor auge como bien dices.

**6. Recientemente realicé una entrevista muy similar a Fashion Revolution Spain, ellos me hablaron del peligro del fenómeno “Greenwashing” respecto a las grandes cadenas de fast-fashion. ¿Cuál es vuestra opinión sobre ello y cómo crees que sería un modelo verdaderamente sostenible?**

Entendemos que la sostenibilidad vende, con lo cual lo lógico es que las grandes cadenas de fast-fashion se unan a este movimiento ganando aún más competitividad. Es cierto que en algunos de estos casos, no se cumplen los parámetros o requisitos de una oferta verdaderamente sostenible y se ocultan procesos o datos, a lo que llamamos “green washing”. Se debería proveer al consumidor de toda la información para que en cualquier caso se puedan reconocer las iniciativas realmente sostenibles distinguiéndolas de las que

puedan no serlo. En cualquier caso, la difusión del mensaje se traduce en concienciación y esto siempre es positivo.

**7. Por último y a raíz de todo lo anterior, me gustaría preguntarte ¿Cual es pues, tu pronóstico de futuro para el Ecosistema de la moda circular? (Español e Internacional).**

Cada vez hay más firmas, iniciativas y consumidores que se suman a este ecosistema, por lo que la tendencia es un desarrollo positivo y un aumento progresivo de la demanda de cara a nuestro sector.

---

**NOMBRE Y APELLIDOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA:** Federico Sainz Fundador y CEO de la empresa Sepiia y su equipo, empresa pionera en España en innovación, tecnología y sostenibilidad en moda. Con diferentes galardones como el premio Generación, que reconocen el gran valor aportado a la sociedad y economía de nuestro país. Certificada como Bcorporation, sello EIBT (Empresa Innovadora de Base Tecnológica), sello PETA VEGAN y compensación de Co2.

**Entrevista:** Madrid

**1. ¿Cuál crees que fue el punto/los puntos de inflexión hacia esta “revolución” del ecosistema? ¿Qué organizaciones/entidades/personas han sido indispensables para sus inicios y/o consolidación?**

En mi caso concreto, el ver la moda desde el punto de vista de un ingeniero, y pensar que los problemas que tenía la ropa podían solucionarse con tecnología: las arrugas, las manchas, los olores. Lo poco que duraba la ropa, las condiciones en las que se fabrica, el uso de mezcla de materiales que impide su reciclado, son cosas que también podían solucionarse. En los inicios fueron muy importantes los laboratorios en los que desarrollamos nuestra tecnología, así como las incubadoras y aceleradoras de empresas que nos ayudaron a consolidarnos como empresa en nuestros inicios, como Lanzadera y Google for Startups, que nos ayudaron a sentar las bases de lo que somos hoy.

**2. ¿Crees que la integración del cliente en el proceso de creación de valor favorece una mayor concienciación? Por ejemplo, cuando un cliente os propone un concepto y co-creáis el proyecto dando lugar al valor final de forma conjunta.**

Por lo general los clientes no nos proponen co-crear proyectos, pero sí demandan cada vez más información sobre los productos, lo cual ha hecho que pongamos en valor la transparencia hasta el punto de informar en nuestras fichas de producto el desglose de

costes de cada prenda o el impacto ambiental y social. También tenemos muy en cuenta el feedback del cliente a través de encuestas post venta para así mejorar nuestros productos, servicio y tecnología.

**3. A día de hoy, a nivel nacional e internacional ¿Qué instituciones/organizaciones/entidades consideras emblemáticas o líderes de este ecosistema? ¿Y empresas/personas? Ámbito público y/o privado.**

Bcorp, un movimiento global formado por personas que utilizan la empresa para crear un impacto positivo en la sociedad. Bcome, plataforma pionera en transparencia textil. Gravity wave, que recupera plásticos del mar para reciclarlos y transformarlos en nuevos productos. Circoax, un proyecto que pretende transformar las empresas de la industria de la moda y el textil en empresas sostenibles, circulares y regenerativas. Nos gusta la filosofía de marcas como Bask, Clotsy y Royo. Y nos gustan también marcas circulares como Infinit denim, Circoolar...

**4. ¿Crees que los consumidores y usuarios son verdaderamente conscientes del daño que provoca la industria (medioambiental, desigualdad, explotación...)? ¿Qué procesos podrían favorecer esta re-educación de la sociedad?**

Hay mucho desconocimiento general sobre la industria de la moda. En el día del reciclaje salimos a la calle para ver si la gente sabía que, cuando una prenda está formada por mezcla de materiales, es tan difícil, costoso y contaminante reciclarla que, por lo general, acaba en un vertedero o incinerada. De 8 personas a las que preguntamos en el vídeo, tan solo una sabía este dato. Pero ejercicios como este ayudan a dar visibilidad al problema, no por las 8 personas a las que preguntamos, sino por las más de 17k personas que vieron el vídeo en redes sociales.

**5. ¿Piensas que el Marketing de experiencias es un gran aliado en este proceso? ¿Qué opinas del auge y consolidación actual de la moda virtual, metaverso, NFTs...etc? Para vosotros la innovación va ligada a la sostenibilidad ¿Por qué?**

El marketing de experiencias se encuentra en cada producto que esté bien posicionado para su Target. No vendemos ropa; vendemos moda inteligente. Son prendas que no te limitan para que puedas llegar más lejos, y con las que disfrutar más de tu tiempo libre, ya que no lo pasarás preocupado por la lavadora o la plancha. Para nosotros la innovación va ligada a la sostenibilidad, porque pensamos que la moda rápida tiene los días contados. Porque pensamos que fabricar de forma local y sostenible tiene más valor para los usuarios que un logo en el pecho, y que pronto las empresas que no transmitan valor, se quedarán atrás.

**6. Recientemente realicé una entrevista muy similar a Fashion Revolution Spain, ellos me hablaron del peligro del fenómeno “Greenwashing” respecto a las grandes cadenas de fast-fashion. ¿Cuál es vuestra opinión sobre ello y cómo crees que sería un modelo verdaderamente sostenible?**

El Greenwashing hace que nos tengamos que esforzar el doble por demostrar que somos sostenibles, y obviamente hace mucho daño a los que verdaderamente realizamos esfuerzos por reducir nuestro impacto en el planeta. Un modelo verdaderamente sostenible tiene en cuenta todo el ciclo de vida de la prenda, desde la materia prima, la fabricación, el uso que le damos al producto, y lo que le sucede cuando terminamos de usarlo. Hay que poder medir tu impacto para poder reducirlo, y basarse en datos para tomar decisiones. Nosotros medimos nuestro impacto con Bcome, plataforma pionera en transparencia textil, y compensamos nuestras emisiones con CO2 revolution.

**7. Por último, quiero mencionar y daros la enhorabuena por ser una de las únicas empresas de moda en nuestro país que consiguen un modelo de negocio con plena circularidad. Me gustaría preguntaros, ¿Cómo habéis llegado a ello y cómo hacéis que funcione? ¿Cual es pues, tu pronóstico de futuro para el Ecosistema de la moda circular? (Español e Internacional).**

Para conseguir la circularidad, lo primero de lo que nos aseguramos fue de hacer nuestras prendas reciclables, por eso utilizamos monomateriales desde nuestros orígenes. El año pasado conseguimos la calidad necesaria en un tejido de origen 100% reciclado (y también monomaterial) que sigue siendo 100% reciclable, y generamos todo un sistema para recuperar las prendas de nuestros clientes cuando las quieran reciclar, así como los restos de tejido que quedan tras el corte en el taller. El mismo proveedor que fabrica nuestro hilo puede reciclarlo para darle una segunda vida. Por desgracia, son pocas las marcas que se preocupan por lo que será de sus prendas cuando dejen de usarse; tan solo el 1% de la ropa se recicla para hacer una nueva prenda, lo que significa que queda un largo camino por recorrer y por concienciar.

---

**NOMBRE Y APELLIDOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA:** Sergio de Lázaro y Verónica Abián Santamaría

Fundadores de la Casa de moda contemporánea Otrura, firma ganadora del premio L'OREAL a mejor colección en la Mercedes Benz Fashion Week 2021 (MBFWM '21).

Una de las primeras firmas desfilando en Cibeles que ha puesto en valor la sostenibilidad a nivel social, material y cultural como pilares fundamentales de su filosofía.

**Entrevista:** Madrid

**1. ¿Cuál crees que fue el punto/los puntos de inflexión hacia esta “revolución” del ecosistema? ¿Qué organizaciones/entidades/personas han sido indispensables para sus inicios y/o consolidación?**

Esta llamada “revolución” ha surgido de una forma relativamente reciente, por lo menos hablando de un mayor auge. Creo que en torno a 2007 fue cuando se empezó a introducir y consolidar el término de slow fashion, pero no fue hasta 2013 cuando la industria se empezó a replantear en gran medida el funcionamiento y los modelos de negocio, con la gran tragedia de Bangladesh. Aun así, hasta antes de la pandemia y las agendas de 2030 y 2050 no se puso sobre la mesa que somos una de las grandes industrias contaminantes para el planeta. En cuanto a la segunda pregunta, sí que creo que debería tenerse más en cuenta esta problemática por parte de diferentes organismos gubernamentales para que se plantease una legislación o regulación. En cuanto a iniciativas lo que se está haciendo en los países escandinavos es muy potente; por ejemplo, la Copenhagen Fashion Week, la cual está haciendo una gran potenciación de las casas y firmas que ponen en valor la sostenibilidad. En unos años se plantea empezar a exigir que los que desfilen cumplan una serie de puntos básicos relativos a este asunto y lo considero una gran iniciativa.

**2. ¿Crees que la integración del cliente en el proceso de creación de valor favorece una mayor concienciación? Por ejemplo, cuando un cliente os propone un concepto y co-creáis el proyecto dando lugar al valor final de forma conjunta. Háblanos en especial sobre vuestra iniciativa Re\_Costura.**

Totalmente de acuerdo. De hecho, creo que muchas veces cargamos con la culpa de la problemática del sector al cliente, el cual debería ser más consciente e invertir en piezas con un mayor valor añadido. Sin embargo, debemos tener en cuenta que nuestro papel en este cambio es fundamental, pues efectivamente somos nosotros quienes tenemos que transmitir el mensaje y **el porqué de esta necesidad**. Creo que esta integración es crucial y potencia en gran medida el valor añadido de la pieza. Nosotros nos enfocamos más al lujo, y en ello es fundamental la co-creación. De hecho, diría que es una de las bases principales, ser flexible de cara al cliente y aportar un valor conjunto al producto final. Con Re\_Costura nos dedicamos a transformar y actualizar prendas que ya existen y tienen un valor especial. Principalmente suelen ser prendas heredadas, con historias detrás y un inmenso valor emocional; dándoles una nueva vida junto al cliente conservando ese valor.

**3. ¿Crees que los consumidores y usuarios son verdaderamente conscientes del daño que provoca la industria (medioambiental, desigualdad, explotación...)? ¿Qué procesos podrían favorecer esta re-educación de la sociedad?**

Considero que no son conscientes del todo, y los que lo son necesitan una mayor información. Creo que sería fundamental, especialmente desde la parte estatal, lanzar más campañas de concienciación e información. Se debe educar más a la sociedad de cara al consumo responsable, y no solo en moda. También sin duda, debería fomentarse una mayor transparencia ya que que en grandes cadenas falta en numerosas ocasiones.

**4. ¿Piensas que el Marketing de experiencias es un gran aliado en este proceso? ¿Qué opinas del auge y consolidación actual de la moda virtual, metaverso, NFTs...etc?**

Creo que la moda en general va especialmente de la mano del Marketing de experiencias. La moda es Marketing, sino no hay un concepto y sin conceptos no hay firmas. No hay otro futuro que el marketing experiencial unido a la digitalización y la sostenibilidad. Cada vez más se crean tiendas experienciales, a través de las que se potencia el concepto creativo y la identidad de la marca, transmitiendo sus valores y conectando con el cliente a un nivel mucho más personal.

Considero muy interesante el auge actual de cara a los NFTs. Todo lo que es el metaverso, también me parece muy interesante especialmente de cara a las nuevas generaciones. Se está haciendo un gran trabajo por parte de las empresas en realidad virtual y gaming, lo cual está a la orden del día y es un potente nicho de mercado. A su vez, opino que estamos muy lejos a día de hoy de que la moda se traslade al metaverso como tal, más allá de ciertos proyectos.

**5. Recientemente realicé una entrevista muy similar a Fashion Revolution Spain, ellos me hablaron del peligro del fenómeno “Greenwashing” respecto a las grandes cadenas de fast-fashion. ¿Cuál es vuestra opinión sobre ello y cómo crees que sería un modelo verdaderamente sostenible?**

Bajo mi opinión, va a seguir habiendo Greenwashing. Es muy complicado que cadenas tan grandes varíen su cadena de valor y su logística para convertirse en verdaderamente sostenibles. Creo que habrá acciones importantes, como el proceso de re-localización que se está viendo, para producir en Europa y mejorar las condiciones de producción; aunque muchas veces se re-localiza y se siguen manteniendo malas condiciones, pero en nuestro territorio. Por ello se necesita una mayor transparencia frente al modelo. Están sujetos a una producción de stock muy elevada e insostenible, la cual conlleva una necesidad de

fabricación, ya que cotizan en bolsa. Deberían plantearse soluciones o compensaciones que tengan en cuenta esa necesidad real de facturación.

**6. Por último y a raíz de todo lo anterior, me gustaría preguntarte ¿Cual es pues, tu pronóstico de futuro para el Ecosistema de la moda circular? (Español e Internacional).**

Personalmente, creo que la industria va a experimentar un proceso de polarización. Existen diferentes modelos de negocio cada vez más diferenciados, por lo que creo que por una parte van a existir grandes cadenas; por otro lado, empresas sostenibles, casas de moda y firmas que se basen más en slow fashion. Los grandes conglomerados deben conciliarse con una mayor sostenibilidad sin acaparar visibilidad de la circularidad real por la que trabajan firmas emergentes o empresas más pequeñas.

---

**NOMBRE Y APELLIDOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA:** Tania Marcial  
Diseñadora de moda especializada en moda sostenible y upcycling, creadora y directora creativa de su firma propia Tania Marcial.

**Entrevista:** Madrid

**1. ¿Cual crees que fue el punto/los puntos de inflexión hacia esta “revolución” del ecosistema? ¿Qué organizaciones/entidades/personas han sido indispensables para sus inicios y/o consolidación?**

Creo que el punto de inflexión es el interés hacia la emergencia climática que va mostrando cada vez más la sociedad, dados los alarmantes datos que auguran, no es algo a escoger, es “supervivencia”. El consumidor y la sociedad, están “pidiendo” responsabilidad y transparencia en los productos que consumen, quien mejor para iniciar este nuevo movimiento.

**2. ¿Crees que la integración del cliente en el proceso de creación de valor favorece una mayor concienciación? Por ejemplo, cuando un cliente os propone un concepto y co-creáis el proyecto dando lugar al valor final de forma conjunta.**

Personalmente creo que al haber sido creada junto al cliente la prenda tiene más personalidad. Sintiendo que participe de la creación, tiene una relación más personal con esa prenda. Cuando además eres participe del proceso del producto empatizas más con el trabajo y el tiempo que conlleva. Consumiendo prendas hechas a medida se reduce también el impacto medioambiental, ya que es lo contrario al consumo de moda actual, con un gran stock de tallas, colores y formas.

**3. He leído en tus entrevistas con Neo2 que trabajaste en grandes empresas de fast-fashion, algo que te concienció mucho de la situación. ¿Cómo defines esta experiencia? ¿Crees que los consumidores y usuarios son verdaderamente conscientes del daño que provoca la industria? ¿Qué procesos podrían favorecer esta re-educación de la sociedad?**

Trabajé en un proveedor de marcas fast-fashion, donde pude ver por dentro, como funcionaba todo. Creación de cientos de muestras para luego desechar, un sistema frívolo y sin alma, nadie le pone verdadero cariño a la creación de esas prendas. Un trabajo de oficina totalmente despegado de cortar coser, “trabajar con las manos”.

Pienso que es difícil de entender y concienciarte si no lo vives, o si no te interesas por ello. Se ha de visibilizar más toda esta problemática para sensibilizar y educar a las personas, para que cada vez más el reciclaje y las prendas a medida estén a la orden del día.

**4. ¿Piensas que el Marketing de experiencias es un gran aliado en este proceso? ¿Qué opinas del auge y consolidación actual de la moda virtual, metaverso, NFTs...etc?**

Lo poco que se sabe sobre este tema me parece curioso, he visto tiendas de ropa virtual, para redes sociales y sus influencers “hambrientos” de nueva moda, constantemente. Hay impactos muy positivos, porque la idea de utilizar una prenda virtual de manera puntual es más sostenible que la fabricación constante de estas.

**5. Recientemente realicé una entrevista muy similar a Fashion Revolution Spain, ellos me hablaron del peligro del fenómeno “Greenwashing” respecto a las grandes cadenas de fast-fashion. ¿Cuál es vuestra opinión sobre ello y cómo crees que sería un modelo verdaderamente sostenible?**

Creo que obviamente el Greenwashing es constante en las marcas hoy en día. Como excusa, sus pequeñas cápsulas de prendas “recicladas”, o con tintes naturales, algodones orgánicos...etc. El simple hecho de producir tales cantidades se convierte en algo insostenible. Para mi iniciarse a un modelo sostenible sería que el fast-fashion dejara de producir tal cantidad de colecciones y cantidad de prendas.

**6. Por último y a raíz de todo lo anterior, me gustaría preguntarte ¿Cuál es pues, tu pronóstico de futuro para el Ecosistema de la moda circular? (Español e Internacional).**

Mi pronóstico deseado es un consumo responsable de prendas para así derrotar a este sistema de producción de moda fast-fashion. Combatiéndola con cuatro puntos base:

1. Moda upcycling y tejidos circulares hechos a partir de stocks o piezas y textiles de segunda mano.
  2. Prendas a medida
  3. Ropa de segunda mano
  4. Arreglar y customizar, para alargar la vida de las prendas
- 

**NOMBRE Y APELLIDOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA:** Eva García

Diseñadora de moda especializada en moda sostenible, ética y ecológica (tejidos naturales, ecológicos y reciclados), creadora y directora creativa de su marca propia Ecoology.

**Entrevista:** Madrid

**1. ¿Cual crees que fue el punto/los puntos de inflexión hacia esta “revolución” del ecosistema? ¿Qué organizaciones/entidades/personas han sido indispensables para sus inicios y/o consolidación?**

Yo empecé a hacer moda ecológica porque no había muchas marcas en mis inicios, pensé que si queríamos cosas más naturales seguro que había un nicho de mercado de gente como yo, que quería tener opciones de consumo más sostenibles y sanas. No me inspiré en nadie, ya que casi no había marcas de ropa eco en esos tiempos, hace tan solo 11 años. Unos años más tarde colaboré con la asociación de moda sostenible de Barcelona (de la que ya no soy miembro) y tratamos de divulgar una moda sana y respetuosa con el entorno. Ahora hay más organizaciones, pero yo voy por libre ya que trabajo sola y en mi caso necesito disponer de todo el tiempo para mi marca a día de hoy.

**2. ¿Crees que la integración del cliente en el proceso de creación de valor favorece una mayor concienciación? Por ejemplo, cuando un cliente os propone un concepto y co-creáis el proyecto dando lugar al valor final de forma conjunta.**

Estoy muy implicada en la creación bajo demanda, es así como trabajo y a veces los clientes me piden modelos en base a sus necesidades. Me parece muy interesante que nos impliquemos juntos en la creación de una prenda exclusiva, lo que a mí me supone un reto al crear un patrón nuevo que luego puedo utilizar para ampliar la colección gracias a esta colaboración cliente-diseñador que aporta valor a mi trabajo.

**3. A día de hoy, a nivel nacional e internacional ¿Qué instituciones/organizaciones/entidades consideras emblemáticas o líderes de este ecosistema? ¿Y empresas/personas? Ámbito público y/o privado.**

Instituciones, ninguna. Personas, cualquier persona que recicle y sea responsable con su consumo; siendo un ejemplo para otras. “Mucha gente pequeña haciendo cosas pequeñas generan un gran impacto”. Empresas, me gustan mucho las que reutilizan tejidos y crean nuevas prendas, me parece un sistema buenísimo con una prenda que es de las que más se fabrican y mayor consumo de agua tienen en su fabricación. Un diez para estas iniciativas.

**4. ¿Crees que los consumidores y usuarios son verdaderamente conscientes del daño que provoca la industria? ¿Qué procesos podrían favorecer esta re-educación de la sociedad?**

En su mayoría no son conscientes, ni de lo que implica en coste medioambiental hacer una camiseta, ni de lo peligroso que es usar poliéster para nuestra salud; tampoco son del tiempo y trabajo que conlleva fabricar una simple camiseta. No valoramos el tiempo, esfuerzo y medios que hay que invertir en cada una de las cosas que usamos, se desconocen los procesos. Esta falta de interés/información hace que creamos que es normal pagar 10€ por una camiseta o un tejano, que en coste y valor reales serían mucho más caros. En resumen, si pagas poco por algo es porque alguien en su lugar de producción lo está pagando con su bajo salario y con el desgaste medioambiental. Es el deber de las marcas hacer llegar esta información al consumidor, informar y hacerles partícipes de todo lo que implica; las redes sociales son una buena forma de conectar e informar actualmente.

**5. ¿Piensas que el Marketing de experiencias es un gran aliado en este proceso? ¿Qué opinas del auge y consolidación actual de la moda virtual, metaverso, NFTs...etc?**

Soy una diseñadora independiente y no estoy formada en metaverso o moda virtual, diseño y fabrico todo en mi propia marca y aún no tengo experiencia ni una opinión clara sobre estos temas. A veces las tendencias van más rápido que la realidad de la mayoría, prefiero crearme una opinión basada en mis experiencias y aún no me han llegado en este ámbito.

**6. Recientemente realicé una entrevista muy similar a Fashion Revolution Spain, ellos me hablaron del peligro del fenómeno “Greenwashing” respecto a las grandes cadenas de fast-fashion. ¿Cuál es vuestra opinión sobre ello y cómo crees que sería un modelo verdaderamente sostenible?**

El green washing es el disfraz del fast-fashion para adaptarse a las emergentes tendencias sostenibles de consumo. Se evita muy fácilmente mirando la etiqueta de las prendas, indagando un poco sobre dónde está hecha la ropa y el precio de la misma, aunque esto último no es del todo significativo ya que a veces una prenda es muy cara pero no tiene nada de sostenible. Volvemos a lo mismo, la responsabilidad recae en el consumidor que es el que “vota” con su dinero y su compra lo que quiere del mundo de la moda.

Otro factor a tener en cuenta es que los estándares de calidad y control de una marca que hace green washing no son los mismos que una marca pequeña y comprometida. Un ejemplo es que en mi marca el mínimo de algodón orgánico que se acepta es de un 95% y en otras marcas que se dicen sostenibles, igual es el 20% para considerar que una prenda es ecológica. Hay una gran diferencia. Hay materiales que habría que dejar de usar, empezando a rehusar los residuos que crean. Un modelo verdaderamente sostenible utiliza materiales eco certificados, genera pocos residuos, hace un diseño durable en el tiempo y las prendas al ser biodegradables en más de un 90% no suponen un compromiso medioambiental.

**7. Por último y a raíz de todo lo anterior, me gustaría preguntarte ¿Cual es pues, tu pronóstico de futuro para el Ecosistema de la moda circular? (Español e Internacional).**

Yo hago moda ecológica, en concreto ropa interior y no es circular ya que cuando se acaba su vida de uso, se desecha por razones de higiene. En los 11 años que llevo en este ecosistema, he visto que poco a poco cada vez hay más concienciación. Se necesita un cambio más radical desde el consumidor que es quien tiene el poder de decisión de compra, el que con su decisión hace el cambio y orienta a las marcas hacia lo que desea adquirir creando el mundo en el que quiere vivir; y eso aún no se ha producido del todo. Hay una concienciación creciente, pero es mínima comparada con el consumo de moda rápida en el momento actual. Se prevé que siga creciendo cada vez a ritmos más acelerados en base a necesidades imperantes, como ocurrió con la pandemia acelerándose el proceso.

---

## **ENTREVISTAS USERS**

**NOMBRE Y APELLIDOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA:** Marisa Márquez  
Activista del movimiento slow fashion y voluntaria en fashion revolution España.

**Entrevista:** Madrid

**1. ¿Qué cualidades valoras especialmente a la hora de comprar una prenda de ropa?**

Lo primero en lo que yo me fijo es en la durabilidad o versatilidad que yo le pueda dar a una determinada pieza, pues considero que no se debería elegir ciertas piezas únicamente por tendencia o viralidad momentánea. Es realmente importante para mí, y creo que lo debería empezar a ser para todo consumidor de moda, el elegir prendas con una utilidad máxima de acuerdo no solo con mis gustos, sino también con mi día a día.

**2. ¿Le das importancia a cuestiones como los materiales, el origen, proceso de elaboración o cadena de valor del producto? ¿Y a la transparencia?**

Personalmente, le doy mucho valor a todas estas características, ya que como activista de la slow fashion y voluntaria de fashion revolution España he podido concienciarme de lo imprescindible que es empezar a tener en cuenta estos factores. Si compro ropa de segunda mano, no me fijo tanto en el material. Pero cuando compro a pequeñas marcas o firmas sostenibles, me fijo mucho en que se cumplan de verdad los valores que defienden. Algo que para mí también es imprescindible es la mano de obra y el proceso de creación, me gusta saber de dónde viene mi ropa y que se cumpla una producción ética desde la base de la cadena de valor.

**3. ¿Consideras que consumes moda de forma responsable? ¿Por qué? Menciona alguno de tus “hábitos sostenibles” en caso de tenerlos.**

En mi caso, sí que creo ser una consumidora tanto responsable como sostenible. El termino responsable está más aplicado a la compra de piezas/productos de segunda mano y la palabra sostenible a producción y consumo sostenible y ético. Sobre todo consumo poca moda, pero le doy un gran valor y utilidad a cada una de mis prendas: les doy una gran durabilidad y a la vez le doy un gran valor a la ropa heredada. Creo que algo muy interesante es el reinventar esas mismas prendas y poder darles nuevas versiones, usándolas de formas diferentes y sin desecharlas tan rápidamente.

**4. ¿Tienes interés por iniciativas éticas y/o sostenibles? En caso positivo ¿cuáles?**

Sí, estoy muy interesada en este ecosistema de la moda circular, al cual podemos denominar slow fashion ecosystem. Participo en distintos movimientos, ONGs e iniciativas por redes sociales. Lo veo muy necesario.

**5. ¿Te consideras pues, un usuario consciente del daño que provoca esta industria (medioambiental, desigualdad, explotación...)? ¿Alguna vez has comunicado alguna propuesta de mejora en este ámbito a alguna empresa de moda o comunidad?**

Afirmativo, como ya he mencionado lo soy. También enfoqué mi trabajo de fin del grado en Relaciones Internacionales en la industria textil y los objetivos de desarrollo sostenible, analizando también estos parámetros de circularidad. Sí que les he comunicado a diferentes marcas o empresas posibles mejoras necesarias a través de sus métodos de feedback con el cliente o encuestas de valoración.

**6. Como usuario, ¿Te atrae la moda digital/virtual, metaverso, gaming, NFTs...? Si tienes alguna experiencia u opinión cuéntanosla.**

En mi caso, no tengo demasiado conocimiento sobre estos temas. Considero interesante que la industria se esté reinventando en este sentido de la mano de la innovación y las nuevas tecnologías. También veo muy importante el combinarlo con moda física ya que ciertas sensaciones o experiencias pierden una parte de autenticidad. Creo que lo ideal sería una combinación como quizás está ocurriendo.

**7. Personalmente, ¿valoras más una prenda cuando tiene una experiencia detrás? ¿Y cuando tú eres el partícipe directo en la creación? (Personalización, propuesta conjunta etc) ¿Adquieres pues a través de ello una mayor consciencia hacia el valor final del producto?**

Definitivamente sí, todo lo que una prenda haya vivido o me pueda aportar a nivel memorable o sentimental, le aporta mucho valor. Creo que las experiencias van a ir de la mano de un consumo más sostenible y responsable ya que son capaces de aportar un valor especial a cada pieza que va más allá, incrementando también su durabilidad. Cuando yo soy partícipe directa de la creación me siento parte del valor final de esa prenda, tengo mucha más consciencia y también le doy mucho más valor. En mi opinión estas son dos grandes claves para el futuro de la moda y un mayor auge de la circularidad, ligadas a otros términos ya mencionados como la reinvención.

---

**NOMBRE Y APELLIDOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA:** Sergio Álvarez

Estudiante del Centro Superior de Diseño de Moda de Madrid (CSDMM), acabando su Master en Innovación y Tecnología textil y especializado en negocios de moda.

**Entrevista:** Madrid

**1. ¿Qué cualidades valoras especialmente a la hora de comprar una prenda de ropa?**

Personalmente y, en primer lugar, lo que más valoro es el diseño. Me gusta vestir prendas únicas y diferentes, con creatividad y con una historia que contar. Otro factor que también

tengo muy en cuenta es la funcionalidad, las prendas deben cubrir necesidades como producto. A continuación, priorizo que sean sostenibles para lo cual me fijo mucho a que marcas comprar exactamente y cómo trabaja cada una de ellas. Por supuesto también valoro los precios, pero como cliente he entendido que debo apreciar el valor muy por encima del precio.

**2. ¿Le das importancia a cuestiones como los materiales, el origen, proceso de elaboración o cadena de valor del producto? ¿Y a la transparencia?**

Sí, siempre los miro y los tengo en cuenta. Diría que no son los factores totalmente definitorios para mi compra, pero son primordiales. En el caso de que las prendas no cumplan diferentes criterios no las compro; por ejemplo, cuando su fabricación es multimaterial ya que estas prendas no se pueden reciclar. La transparencia debe estar dentro de la sostenibilidad de las marcas dejando claro la cadena de valor, fabricación y política empresarial.

**3. ¿Consideras que consumes moda de forma responsable? ¿Por qué? Menciona alguno de tus “hábitos sostenibles” en caso de tenerlos.**

Diría que, desde hace unos años, sí. Me he concienciado de la importancia de un consumo sostenible en parte gracias a mi especialización en innovación y tecnología textil. Sobretudo considero importante tener en cuenta la utilidad de los productos de forma que alarguemos su vida sin desecharlos tan pronto, llegando al final real de su ciclo. En especial compro ropa de segunda mano, si es algo nuevo reviso que sea monomaterial para su reciclaje o directamente material reciclado. Veo fundamental que el consumidor tenga a su disposición información real de cara a esta concienciación necesaria.

**4. ¿Tienes interés por iniciativas éticas y/o sostenibles? En caso positivo ¿cuáles?**

Sí, me he formado sobre ello y actualmente participo en diferentes foros, en especial talleres de reciclaje e iniciativas de upcycling. Alguna vez hago consultoría a pequeñas marcas que están emprendiendo o firmas emergentes de moda de autor para fomentar este tipo de diseño. Estoy muy interesado en cualquier proyecto relacionado con este ecosistema y en la evolución creciente de la industria en estos términos.

**5. ¿Te consideras pues, un usuario consciente del daño que provoca esta industria (medioambiental, desigualdad, explotación...)? ¿Alguna vez has comunicado alguna propuesta de mejora en este ámbito a alguna empresa de moda o comunidad?**

Sí, definitivamente sí, tanto a nivel medioambiental como social. Conozco cifras reales, pero es muy complicado cuantificar el daño real a ciencia cierta; desde luego el conocer esto me hace consumir de una forma más consciente como venimos diciendo.

Sí he comunicado propuestas de mejora a diferentes firmas y empresas, precisamente a través de los foros en los que participo, y con especial relación al fenómeno “Green washing”.

**6. Como usuario, ¿Te atrae la moda digital/virtual, metaverso, gaming, NFTs...? Si tienes alguna experiencia u opinión cuéntanosla.**

Personalmente, opino que con respecto a la sostenibilidad es beneficioso ya que no hay gasto de materiales al ser todo digital (zero waste). Cuando más me atrae es combinado a su vez con el mundo físico. En Junio, va a celebrarse la primera Fashion Week en el metaverso, es algo histórico de lo cual estoy muy al tanto como profesional de la moda.

**7. Personalmente, ¿valoras más una prenda cuando tiene una experiencia detrás? ¿Y cuando tú eres el partícipe directo en la creación? (Personalización, propuesta conjunta etc) ¿Adquieres pues a través de ello una mayor consciencia hacia el valor final del producto?**

Como cliente valoro mucho que la prenda tenga una experiencia o una historia detrás, creo que el storytelling y el marketing de experiencias son dos grandes aliados de la moda. No es solo un diseño sino lo que este conlleva, y el hecho de saberlo o poder vivir una experiencia que te lo enseñe le aporta muchísimo valor, haciendo que el consumidor aprecie mucho más el producto que se está vendiendo. Estas estrategias logran crear vínculos reales con los clientes, muchas veces despertando su parte más humana y sensibilizándolos o empatizando con el diseñador/producto; pasando así a sentirse más partícipes del mismo. La co-creación de valor tanto en el proceso de diseño como en el de producción es muy interesante, se añade también un valor emocional enorme, lo cual aumenta el deseo del cliente de adquirir esa prenda y su apreciación de la misma. Los procesos de co-creación de valor multi-actor aportan valores inigualables al producto, creando sin duda una mayor consciencia.