

BECAUSE THERE IS NO PLANET B: EL CASO DE ECOALF

Texto original redactado por los profesores Martina Pasquini (Ph.D.) y Berend van der Kolk (Ph.D.) de IE Business School.¹

Versión original: 9 de abril de 2019. Última revisión: 8 de marzo de 2021 (L.R.).

Publicado por IE Business Publishing, María de Molina 13, 28006 — Madrid (España).

©2019 IE. Está prohibida la publicación parcial o total de este documento sin el consentimiento expreso por escrito de IE.

RESUMEN DEL CASO

ECOALF es una empresa española que opera en el sector de la ropa de vestir y fabrica sus productos con tejidos elaborados al 100 % con plástico, algodón, madera, café, redes de pesca y neumáticos reciclados. En 2018, la empresa obtuvo la certificación Corporación B, que marca la naturaleza «híbrida» de su negocio principal: ser una empresa responsable sin renunciar al mismo tiempo al ánimo de lucro. Este caso resalta las decisiones que ECOALF debe tomar para mejorar su rentabilidad sin sacrificar su identidad como empresa responsable.

INTRODUCCIÓN

¿Cuál es la responsabilidad de una empresa? En el siglo XV, el matemático italiano Luca Pacioli afirmó que los comerciantes debían tener un comportamiento ético en todas sus actividades comerciales y además obtener un beneficio. Unos cinco siglos después, el premio Nobel Milton Friedman restó importancia a las responsabilidades sociales y éticas de las empresas al afirmar que «la única responsabilidad de una empresa es obtener un beneficio».² Sin embargo, parece que para prosperar como empresa en el siglo XXI, se necesita algo más que centrarse únicamente en el valor de los accionistas. Los libros que critican a la sociedad de mercado centrada en los accionistas³ están ganando popularidad y públicos muy numerosos prefieren otras visiones alternativas, como la teoría de las partes interesadas de Freeman. Parece que las empresas ya no pueden justificar su existencia solo refiriéndose al hecho de que crean «valor para los accionistas». También se necesita una atención renovada sobre el valor social, ético y medioambiental que generan.

¹ Este caso se basa en investigaciones de campo y entrevistas con el fundador de ECOALF y algunos de sus empleados. Se redactó como material de apoyo en clase más que para ilustrar un manejo eficaz o ineficaz de una situación de gestión. Los autores desean expresar su agradecimiento a Eugenia Valle Gutiérrez Cortines por su ayuda en la recopilación de datos para este caso. Martina Pasquini desea expresar su agradecimiento a la Unión Europea por su ayuda a través de la beca Marie Skłodowska-Curie número 655676 financiada por el programa Horizon 2020. Este caso refleja únicamente las opiniones de los autores, por lo que la Unión Europea no será responsable bajo ninguna circunstancia de la información aquí contenida. Pueden dirigir cualquier correspondencia a las direcciones martina.pasquini@ie.edu y/o berend.vanderkolk@ie.edu.

² Friedman, M. (1970) "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits," The New York Times Magazine, 13 de septiembre.

³ Véase el éxito de ventas *Doughnut Economics* de Kate Raworth. En este libro, Kate Raworth prepara un caso para darle una mayor atención a las partes interesadas, los límites de los recursos de la tierra y la dignidad de las personas afectadas por una empresa. Para leer críticas a la sociedad de mercado, véase el libro *What Money Can't Buy* de Michael Sandel.

Los estudios sobre la responsabilidad social corporativa (CSR, por sus siglas en inglés) a menudo han resaltado (hasta ahora) los beneficios de implicarse en actividades de CSR. El enfoque convencional considera la donación filantrópica corporativa como una forma de «seguro protector». Según este enfoque, las empresas que realizan donativos a causas sociales se ven recompensadas por ello por partes interesadas clave que se preocupan por dichas causas. La opinión de la parte interesada asume una actitud «pasiva» o «receptiva» de las empresas, que actúan principalmente por la presión ejercida por partes interesadas como empleados, clientes e inversores. La inversión en CSR podría resultar particularmente crítica ante crisis o eventos negativos, ya que podría actuar como una especie de «airbag» con el capital de reputación que se gasta en tales situaciones. No obstante, este enfoque se está volviendo poco a poco cada vez más anticuado.

La idea de que las empresas no deberían usar solo la CSR como mecanismo de respuesta a la presión de las partes interesadas, y que deberían combinar aspectos empresariales con la misión social desde el principio, está ganando fuerza. Los clientes parecen preocuparse cada vez más por la comida ecológica, las condiciones laborales y el medio ambiente, y se están volviendo más y más exigentes en materia de impacto social, transparencia y sostenibilidad de una empresa. Esto significa que algunas organizaciones aceptan explícitamente los valores sociales como un componente clave de su modelo de negocio. Por tanto, el reciente auge de las empresas etiquetadas como híbridos de empresas sociales no es mera coincidencia. Hoy en día, existe la tendencia creciente entre las empresas de combinar objetivos sociales con otros que las lleven a la rentabilidad. Estos híbridos de empresas sociales se centran en los valores sociales además de en resultar financieramente rentables. Las corporaciones de beneficios (corporaciones B) son un ejemplo de un híbrido de empresa social, un nuevo tipo de empresa con un alto impacto social. Este tipo de empresa se originó en EE. UU. y se ha propagado recientemente a otros países. Las corporaciones B maximizan contextualmente el valor de los accionistas, pero deben cumplir estándares socialmente responsables, incluyendo el respaldo a determinadas cuestiones sociales. Equilibrar los distintos (y a veces contradictorios) objetivos de las corporaciones B constituye un serio desafío (véase Anexo B).

Una empresa que ha aceptado este desafío es ECOALF, una joven marca española de la moda que utiliza tejidos 100 % reciclados para producir ropa, calzado y accesorios de alta calidad. Trabajan con más de 60 tipos de tejidos. ECOALF tiene el objetivo de combinar los objetivos financieros de una empresa con ánimo de lucro con el impacto social, por lo que ha realizado cuantiosas inversiones en I+D y ha entablado innovadoras alianzas para alcanzar sus metas. Aunque ECOALF está ganando cuota de mercado y se está volviendo una de las empresas españolas más innovadoras, aún le quedan retos complicados por delante, sobre todo en lo referente a equilibrar acciones «éticas y sociales» y al rendimiento financiero.

EL DESARROLLO DE ECOALF

Javier Goyeneche, el actual CEO, fundó ECOALF en 2009. Javier estudio dirección y administración de empresas en European Business School, y estrategias de marketing internacional en Northwestern University, en Chicago. Anteriormente, fue el fundador y CEO de la marca de bolsos y accesorios de moda Fun&Basics, que vendió en 2009. El nombre de la marca ECOALF es una combinación de «Ecología» y «Alfred», el nombre del hijo de Javier. Cuando Javier fue papá, se dio cuenta de que quería contribuir a crear un mundo más sostenible para las generaciones futuras. Dada su pasión por el mundo de la moda y el problema del plástico en los océanos, decidió fundar una empresa para crear ropa y accesorios totalmente fabricados con materiales reciclados.

ECOALF fabrica productos sin utilizar nuevos recursos naturales y garantiza que sus productos son reciclables al 100 %. En 2018, la cartera de productos de ECOALF incluía ropa, calzado y accesorios de alta calidad tanto para hombre como para mujer. Los productos, como camisetas, abrigos y zapatos, se dividen en tres segmentos de producto: *Timeless* (productos básicos), *Xtreme* (deporte) y *Uptown* (moda elegante). ECOALF ha sido destacada en diversos medios de comunicación globales como *The Economist* y *Bloomberg*, y cuenta con una base de clientes en ascenso que se extiende por varios países. La marca se está convirtiendo en un icono de la industria de la moda

sostenible y cuenta con una base de seguidores que no para de crecer en redes sociales como Facebook e Instagram.

La preocupación por el impacto medioambiental de la industria de la moda y las condiciones laborales de quienes trabajan en ella afecta cada vez más al modo en que los consumidores ven las marcas de moda, lo que ha alimentado la demanda de moda «ética» y «sostenible». Solo en el mercado español, hay numerosas marcas que intentan cubrir esta demanda, como Genuine, Irene Peukes, Mireia Playà, Urban Fawn, Ephemeral, Lifegist, Skunkfunk, Ecology y CUS. ECOALF difiere de estas marcas pues emplea principalmente fibras orgánicas y no contaminantes, como algodón ecológico y cuero sin cromo vegetal en sus procesos de producción. Aunque otras marcas también ofrecen ropa confeccionada con materiales reciclados, el objetivo de ECOALF parece más ambicioso pues está comprometida a utilizar exclusivamente materiales reciclados en su ropa y a la vez seguir ofreciendo tejidos de alta calidad.

Cuando ECOALF comenzó a ofrecer productos a los consumidores, se dieron cuenta de que el uso de productos reciclados aún no era bien recibido. «Al principio, ECOALF se enfrentó a varios retos. En primer lugar, tuvimos que convencer a los consumidores de que los productos reciclados podían ser atractivos, ya que el público general consideraba lo «reciclado» como un indicador de menor calidad», explicaba el CEO y fundador en una entrevista. Por tanto, el primer reto de ECOALF fue cambiar la opinión de los clientes sobre los materiales reciclados. Según Javier, los consumidores solían asociar los productos reciclados con la ropa vieja, pasada de moda y de poca calidad «que llevaban sus abuelos», y eso tenía que cambiar.

ECOALF se fijó como objetivo diferenciarse principalmente con su proceso de fabricación distintivo e innovador: emplea materiales 100 % reciclados como botellas de plástico PET, redes de pesca, neumáticos usados, café ya consumido, algodón postindustrial y lana postindustrial para producir su ropa. Lo que convierte a ECOALF en una marca sostenible no es solo el hecho de que estos materiales se están reutilizando, sino también el impacto que sus nuevos procesos de producción causan en el ahorro de recursos naturales. Por ejemplo, las zapatillas deportivas de ECOALF se producen a partir de botellas de plástico del mar Mediterráneo. Las botellas se procesan en un hilo que se usa para tejer una suela negra que se ajusta como un calcetín. Además, el proceso patentado, que facilita la reutilización de los compuestos del café, llamado S.Café®, es otro ejemplo de innovación. Una vez secos los compuestos del café, se llevan a una planta de reciclaje, donde se extrae el aceite que puedan contener. Luego, los compuestos de café se muelen hasta quedarse en un polvo que se prepara en lotes para mezclarse con polímeros de poliéster reciclados para crear el hilo. El tejido resultante es suave, ligero, flexible y transpirable, y también se puede usar para producir una capa exterior impermeable.

ECOALF ha invertido en investigación y desarrollo en colaboración con al menos 14 empresas y centros de investigación de todo el mundo (por ejemplo, en Taiwán, Portugal, México, Japón y España) y ha trabajado con diversas marcas y personas muy conocidas como Will.i.am, Coca Cola, Swatch y Apple. Según el fundador y CEO, «las decisiones en materia de asociación y política de marcas de ECOALF siempre están relacionadas con estos términos clave: innovación, sostenibilidad y diseño». Las alianzas y asociaciones resultaron esenciales en los procesos de aprendizaje relativos a la creación de tejidos reciclados sin sacrificar la calidad de los productos, y también para dar a conocer la marca.

ECOALF EN EL MERCADO ESPAÑOL DE LA ROPA

El mercado de la ropa (código SIC 56)⁴ incluye ropa de bebé y de niños pequeños, ropa informal, complementos, ropa de vestir, ropa exterior para hombres, mujeres, niños, pero excluye la ropa específicamente deportiva. El sector de ropa minorista de España obtuvo unos ingresos totales de 26.600 millones de EUR en 2017, lo que supone una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR, en inglés) del 4,7 % entre 2013 y 2017 (véase Anexo C). En comparación, las industrias francesa y

⁴ Clasificación de códigos SIC: <https://www.osha.gov/pls/imis/sicsearch.html>

alemana crecieron a una CAGR del 0,3 % y del 2,2 %, respectivamente en el mismo periodo, y alcanzaron unos ingresos de 35.000 millones de EUR y 59.800 millones de EUR, respectivamente en 2017. La creciente popularidad de las compras en línea es un factor importante que ha afectado al crecimiento en la industria minorista de la ropa. El sector minorista en línea de España creció un 14,5 % en 2017, y se prevé que aumente otro 74,2 % en 2022. A pesar de la tendencia al alza de las compras en línea, los minoristas especializados siguen siendo el canal dominante en España, pues supone el 55,8 % del valor de la industria.

El segmento de la ropa de mujer fue el más lucrativo del sector en 2017 con unos ingresos totales de 14.000 millones de EUR, equivalente al 52,6 % del valor total de la industria. El segmento de la ropa de hombre contribuyó con unos ingresos de 8.200 millones de EUR en 2017, el 30,8 % del valor total de la industria. Se prevé una desaceleración en el rendimiento de la industria, con una CAGR del 4,3 % en el periodo de cinco años de 2017-2022, que se espera que lleve a la industria a un valor de 32.800 millones de EUR a finales de 2022. En comparación, se prevé que las industrias francesa y alemana crezcan a una CAGR del 1% y del 2,4%, respectivamente en el mismo periodo, con unos valores respectivos de 37.200 millones de EUR y 67.400 millones de EUR en 2022.

En este mercado en crecimiento, ECOALF obtuvo unos ingresos continuos de ventas a lo largo del tiempo, y su hoja de balance total también ha aumentado sin parar en los dos últimos años. Para ilustrar la magnitud del crecimiento, el CEO de ECOALF dijo que el año pasado vendieron 2.000 camisetas en 2018, mientras que en 2019 ese número ascendió a 18.000. «Logramos más que duplicar nuestras ventas en los dos últimos años, y este año nuestro objetivo es multiplicar nuestras ventas totales por un factor de 2,5». A pesar de las ventas en aumento, los datos financieros clave aún muestran algunos retos importantes (véase Figura 1 y Anexo A).

El comercio minorista se está volviendo cada más y más importante para el crecimiento de ECOALF: en 2018, el 40 % de las ventas fueron a minoristas (y el 60 % a mayoristas), mientras que el año anterior, las ventas a minoristas solo representaron en torno al 10 % de las ventas totales. Últimamente, se han abierto nuevos puntos de venta minorista, como las ocho «tiendas en tienda» en los conocidos grandes almacenes El Corte Inglés. En 2019, ECOALF tiene previsto abrir tiendas en otras ciudades, aparte de sus actuales emblemáticas tiendas de Milán, Berlín y Barcelona.

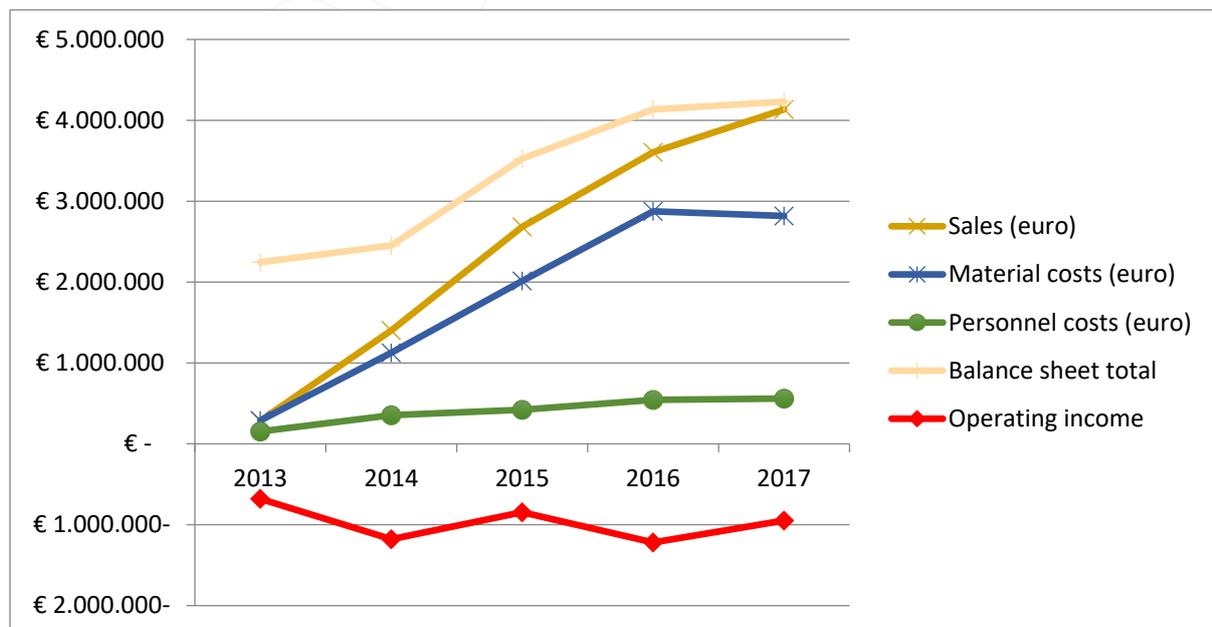


FIGURA 1: Datos financieros destacados. Fuente: Base de datos de SABI. Se basa en información del Anexo A.

Con el aumento de las ventas minoristas, la cuestión de cómo lidiar con los productos no vendidos también se vuelve más urgente. La venta de productos con descuento no es algo que agrade a ECOALF, y simplemente destruir ropa—como hacen algunas marcas de alta gama⁵—no es una opción viable ni sostenible. Respecto a sus precios de venta, ECOALF aspira a ser «asequible, pero no barata». «No vendemos a través de Amazon, ni hacemos ventas de tipo Black Friday. Queremos vender nuestros productos, pero no creemos en la filosofía de comprar-tirar-comprar-tirar tan propia de las promociones continuas», sostiene el CEO.

CORPORACIONES B

ECOALF lleva siendo una Corporación B certificada (CBC, en inglés) desde 2018. Una CBC es un nuevo tipo de corporación que se lleva extendiendo por Estados Unidos desde 2007, y cuyo objetivo es combinar el impacto social y la rentabilidad. En todo el mundo, hay unas 2.600 corporaciones B en 60 países y 150 industrias. El concepto de corporación B nace fundamentalmente para reformar la forma de hacer negocios: competir no por ser el mejor del mundo, sino por hacer lo mejor para el mundo.

Las CBC son empresas que han elegido voluntariamente someterse a una auditoría en materia social y medioambiental por parte de B Lab, una organización sin ánimo de lucro fundada en 2007. El objetivo de B Lab es ayudar a emprendedores y empresas a obtener una certificación reconocida de empresa basada en una misión social. El proceso de certificación implica un análisis pormenorizado del modelo de negocio de la empresa, que se evalúa conforme a su impacto social en cinco dimensiones: medio ambiente, comunidad, trabajadores, gobernanza y clientes. Las CBC se organizan de tal modo que crean beneficios y causan un gran impacto social en la sociedad. Todos los años, las CBC deben publicar un informe oficial sobre las actividades sociales de la empresa. Además, B Lab puntúa a las organizaciones en diversos aspectos, y para mantener la certificación como CBC, la puntuación total no debe ser inferior a 80 puntos. ECOALF actualmente tiene 81,8 puntos (véase Anexo B).

¿QUÉ VENDRÁ DESPUÉS?

ECOALF se encuentra en una fase turbulenta y crucial de su desarrollo. Las ventas crecen sin parar, ECOALF se está expandiendo geográficamente y la cartera de productos que ofrece sigue aumentando. Sin embargo, la empresa continúa sin ser rentable y la viabilidad a largo plazo de la empresa se está viendo amenazada. Por tanto, para que ECOALF alcance sus objetivos sociales, medioambientales y financieros, deben tomarse decisiones estratégicas para crear un equilibrio sostenible entre los distintos objetivos de la empresa.

⁵ Véase por ejemplo, el artículo «Why does Burberry destroy its products and how is it justified?». The Guardian, 20 de julio de 2018. <https://www.theguardian.com/fashion/2018/jul/20/why-does-burberry-destroy-its-products-q-and-a>

ANEXO A
DATOS CLAVE DE ECOALF

Cifras clave de ECOALF

Año	2013	2014	2015	2016	2017
Número de empleados	7	9	11	15	18
<i>Datos clave de la cuenta de resultados</i>					
Ventas	286 165 €	1 402 671 €	2 683 032 €	3 604 862 €	4 135 155 €
Costes de materiales	288 350 €	1 125 735 €	2 014 438 €	2 874 782 €	2 816 513 €
Costes de personal	153 121 €	354 234 €	420 710 €	544 451 €	559 810 €
Otros costes de explotación	524 981 €	1 102 610 €	1 093 056 €	1 405 281 €	1 707 164 €
Ingresos de explotación	-680 288 €	-1 179 908 €	-845 173 €	-1 219 653 €	-948 332 €
<i>Hoja de balance*</i>					
Activos totales	2 245 995 €	2 451 803 €	3 526 820 €	4 133 522 €	4 230 301 €
Activos fijos totales	489 422 €	846 427 €	1 071 017 €	1 005 912 €	991 198 €
Activos fijos intangibles	63 002 €	75 129 €	72 792 €	56 980 €	58 165 €
Activos fijos tangibles	205 737 €	240 162 €	224 231 €	165 393 €	163 927 €
Otros activos fijos	220 683 €	531 136 €	773 995 €	783 538 €	769 106 €
Activos circulantes totales	1 756 573 €	1 605 376 €	2 455 803 €	3 127 610 €	3 239 102 €
Acciones	650 365 €	873 276 €	1 337 031 €	1 772 427 €	1 825 730 €
Deudores	281 221 €	452 205 €	775 783 €	1 140 386 €	1 141 548 €
Efectivo y equivalente de efectivo	824 988 €	90 896 €	270 307 €	135 798 €	246 824 €
Otros activos circulantes	-	189 000 €	72 682 €	79 000 €	25 000 €
Activos y pasivos totales	2 245 995 €	2 451 803 €	3 526 820 €	4 133 522 €	4 230 301 €
Fondos de accionistas	1 488 408 €	557 050 €	-171 526 €	-1 662 618 €	1 304 182 €
Deuda a largo plazo	500 000 €	1 500 000 €	3 040 000 €	4 500 000 €	1 303 321 €
Pasivo circulante	257 586 €	394 753 €	658 346 €	1 296 141 €	1 622 797 €
Préstamos	13 837 €	8 358 €	528 281 €	765 676 €	825 107 €
Acreedores	224 185 €	358 547 €	103 981 €	238 352 €	414 413 €
Otro pasivo circulante	19 564 €	27 849 €	26 084 €	292 113 €	383 277 €

* Datos del balance general al 31 de enero del año reportado.

Datos del estado de resultados del período de 12 meses anterior al 31 de enero del año reportado.

Fuente: Datos obtenidos de base de datos de SABI, Escritorio Van Dijk.

ANEXO B

CORPORACIONES DE BENEFICIOS Y AVANCES

Las CBC difieren de las «corporaciones de beneficios» (BC, en inglés) y las «corporaciones de beneficio público» (PBC, en inglés) únicamente en la situación legal de su patrocinio por el gobierno: Las BC y las PBC son entidades corporativas distintivas legisladas por Estados Unidos. En Europa, solo la ley italiana reconoce la situación legal de la corporación B⁶. Una ventaja de esto es que ayuda a proteger y garantizar las misiones sociales de las empresas. La legislación estadounidense se orienta principalmente a proteger los derechos de los accionistas para maximizar el valor de la empresa. Pero en el caso de las BC, para maximizar el valor financiero de los accionistas, la dirección está obligada a poner en acción estrategias que se centren en el impacto social y prohibir acciones que, aunque resulten financieramente rentables, puedan colisionar con la misión de la empresa. No hacerlo sería una infracción directa de los deberes fiduciarios de la dirección de la empresa.

Respecto a la certificación, un reciente estudio reveló que la gran mayoría de CBC (72 %) se han fundado como CBC, mientras que solo el 18 % han optado por certificarse y convertirse en CBC tras su fundación. Además, el 30 % de las CBC también cuentan con otra certificación «verde» o «sostenible», como «cradle-to-cradle». Los fundadores y propietarios de las CBC señalan dos importantes ventajas de tener la certificación. En primer lugar, ayuda a atraer talento pues indica que la organización forma parte de un movimiento social. En segundo lugar, la certificación ayuda a proteger los valores de la organización⁷.

En España, hay actualmente unas 37 CBC. ECOALF fue la primera CBC española en la industria de la moda, y recibió una puntuación de 81,8 puntos en su certificación como corporación B⁸. Aunque B Lab no haya publicado la metodología exacta que utiliza para calcular las puntuaciones de las empresas, sí que divide la puntuación del impacto en cinco categorías distintas: Las puntuaciones de ECOALF fueron: Gobernanza (14,8), trabajadores (17,2), comunidad (17,7), medio ambiente (32,1) y clientes (0,0). Esto da un total de 81,8 puntos, justo por encima del nivel mínimo de 80 puntos.

ECOALF recibió la puntuación más alta en impacto medioambiental (32,1 puntos), lo cual es inherente a su misión de reciclar sus productos, y por conservar los recursos existentes y ser la primera en revolucionar el proceso de fabricación de ropa reduciendo el consumo de agua y energía. ECOALF también recibió una buena puntuación en gobernanza (14,8) y comunidad (17,7 puntos). La empresa es conocida por su misión social y su decidida implicación cívica. Un ejemplo de ello es que lidera los proyectos «*Upcycling the Oceans*» en Tailandia y España como intento de limpiar los océanos de residuos. El proyecto comenzó en septiembre de 2015 y, desde entonces, se han recuperado unas 280 toneladas de residuos del océano. Para este proyecto, ECOALF colaboró con unos 2.500 pescadores y 500 arrastreros ubicados en 37 puertos pesqueros de toda España.

⁶ 7 Corporación de beneficios italiana, ley 208 de 28 de diciembre de 2005.

⁷ Estos datos sobre las corporaciones B se han recopilado a través de una encuesta original patrocinada por la beca Marie-Curie Grant, acuerdo #655676. Fuente: <https://cordis.europa.eu/project/rcn/197276/brief/en>

⁸ Fuente: <https://bcorporation.eu/directory/ecoalf-recycled-fabrics-sl> recuperado el 6 de junio de 2019.

ANEXO C
DATOS DE MERCADO

Valor de la industria minorista de la ropa en España, 2013 - 2017

Año	Millones €	% de crecimiento
2013	22 156 €	
2014	23 013 €	3,9 %
2015	24 065 €	4,6 %
2016	25 454 €	5,8 %
2017	26 648 €	4,7 %

Segmentación por categoría de la industria minorista de la ropa en España, 2017

Categoría	Millones €	% de millones €
Ropa de mujer	14 017 €	52,6 %
Ropa de hombre	8 208 €	30,8 %
Ropa de niño	4 424 €	16,6 %
Total	26 648 €	100 %

Segmentación por punto de venta de la industria minorista de la ropa en España, 2017

% Punto de venta	
Ropa, calzado y accesorios especialistas	55,8 %
Grandes almacenes	23,1 %
Hipermercados, supermercados y tiendas con grandes descuentos	5,5 %
en línea tiendas independientes y especializadas	3,0 %
Otros	12,7 %

Total 100 %

Previsión del valor de la industria minorista de la ropa en España, 2018 - 2022

Año	Millones €	% de crecimiento
2018*	27 821 €	4,4 %
2019	29 035 €	4,4 %
2020	30 280 €	4,3 %
2021	31 574 €	4,3 %
2022	32 895 €	4,2 %

*El valor en 2018 es solo una previsión, el valor real no estaba disponible cuando se redactó este caso.

FUENTES Y REFERENCIAS SELECCIONADAS

SITIOS WEB Y VÍDEOS

Artículo: The Guardian, Why does Burberry destroy its products and how is it justified? 20 de julio de 2018. <https://www.theguardian.com/fashion/2018/jul/20/why-does-burberry-destroy-its-products-q-and-a>.

Sitio web de B-Corporation, recuperado el 14 de febrero de 2019, <https://bcorporation.net/>.

Evaluación de impacto de corporación B ECOALF, recuperado el 14 de febrero de 2019, <https://bcorporation.eu/directory/ecoalf-recycled-fabrics-sl>.

Vídeo de B Corporation, recuperado el 14 de febrero de 2019, <https://bcorporation.net/>.

Artículo en Bloomberg sobre ECOALF y la economía española, recuperado el 14 de febrero de 2019, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-06-19/how-spain-got-its-swagger-back>.

Artículo en Dezeen sobre el calzado de ECOALF, recuperado el 19 de febrero de 2019, <https://www.dezeen.com/2018/07/15/ecoalf-shao-sneakers-algae-ocean-plastic-waste/>.

Vídeo de ECOALF sobre zapatillas recicladas con residuos marinos, recuperado el 19 de febrero de 2019, https://www.youtube.com/watch?v=boV_TkmBtho.

Sitio web de ECOALF, recuperado el 19 de febrero de 2019, <https://ecoalf.com/>.

Vídeo de ECOALF en FashionSustain, Berlín, recuperado el 14 de febrero de 2019, <https://www.youtube.com/watch?v=52BGgnCBOdg>.

Entre los valores sociales y un rendimiento rentable: El caso de las corporaciones B, recuperado el 14 de febrero de 2019, <https://cordis.europa.eu/project/rcn/197276/brief/en>.

OTRAS REFERENCIAS

Battilana, J., & Lee, M. 2014. Advancing Research on Hybrid Organizing—Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, 8:397–441.

Branzei, O., Gamble, E., Peter W Moroz, P.W., & Parker, S.C. 2018. Enterprise Before and Beyond Benefit, Part 1: Entrepreneurship and For Benefit Corporations, *Journal of Business Venturing*, 33(2): 117-240.

Freeman, R. E., & Moutchnik, A. 2013. Stakeholder management and CSR: questions

Friedman, A. L., & Miles, S. 2002. Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*. 39 (1): 1–21.

Friedman, M. 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, 13 de septiembre.

Raworth, K. 2017. *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-century Economist*. London: Random House Business Books.

Sandel, M. J. 2013. *What Money Can't Buy: The Moral Limits of Markets*. London: Penguin.

Santos, F., Pache, A., & Birkholz, C. 2015. Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises, *California Management Review* 57/3: 36-58.

Sedláček, T. 2011. Economics of good and evil: The quest for economic meaning from Gilgamesh to Wall Street. Oxford: Oxford University Press.

