Sostenibilidad y moda: conceptos no tan antagónicos

La marca de moda danesa Ganni pretende reducir su huella de carbono un 50% para 2027 sin dejar de crecer. ¿La clave? Sustituir el cuero por materiales novedosos.



2 de diciembre de 2025

Por Fabrizio Ferraro

©IESE Business School

¿Puede una empresa de moda renunciar al cuero para ser más sostenible? ¿Debe hacerlo? La firma danesa Ganni cree que sí.

Cuando hablo con mis alumnos, muchos mencionan la transformación sostenible como uno de los principales desafíos que enfrentan sus organizaciones. Y la historia de Ganni es una de las más sorprendentes que he encontrado en este sentido.

Dejar atrás el cuero: imprescindible para ser más sostenible

Ganni, conocida por sus vestidos coloridos y eclécticos, está en plena expansión. Y lo ha logrado pese a que, hace cinco años, su directora de sostenibilidad, Lauren Bartley, decidió dejar de usar cuero virgen, es decir, cuero de origen animal no reciclado.

A primera vista, esta decisión podría parecer una locura. En ese momento, Ganni estaba creciendo en los segmentos de calzado y accesorios, donde el cuero es un material fundamental. Además, más allá del cuero reciclado, apenas existían alternativas fiables o de calidad.

La humanidad ha usado el cuero desde tiempos inmemoriales por una buena razón: es resistente, duradero y relativamente fácil de trabajar. Además, los diseñadores y proveedores de Ganni lo dominan, un factor clave en una industria donde las colecciones se renuevan varias veces al año. La cadena de valor de Ganni debe funcionar como un reloj suizo.

Por eso, prescindir del cuero parece complicado. Pero no lo es tanto cuando los criterios están bien definidos. La estrategia de sostenibilidad de Ganni busca reducir su huella de carbono un 50% para 2027, sin frenar su crecimiento. Dado que la producción de cuero virgen es altamente intensiva en emisiones, la única forma de lograrlo es dejar de usarlo.

¿Qué otros pasos da Ganni hacia una moda responsable?

Una transformación así solo es posible con el apoyo total de la alta dirección. En Ganni, tanto el ex CEO Andrea Baldo como los cofundadores, Dite y Nicolaj Reffstrup, están convencidos de que la sostenibilidad no solo es una buena práctica, sino también una ventaja competitiva

©IESE Business School

en un sector tan exigente como el de la moda.

Aun así, abandonar el cuero no es tarea fácil. Requiere involucrar desde el principio a los equipos de producción y diseño, explicar que la decisión está alineada con la visión y los objetivos a largo plazo de la marca, y abordar con honestidad las dudas sobre la viabilidad de las alternativas, sin hacer promesas vacías. La cultura de responsabilidad ambiental, instaurada por los cofundadores desde el inicio, ha sido clave para impulsar este cambio.

Nicolaj Reffstrup prefiere el término “responsable” al de “sostenible”. Para él, es poco probable que Ganni –y la industria de la moda en general– lleguen a ser completamente sostenibles. Pero eso no significa que no deban intentar mejorar; en sus palabras, “no hacer lo mejor posible no es excusa para no hacer nada”.

Mientras la empresa sigue evolucionando bajo el liderazgo de Laura du Rusquec, quien sustituyó a Baldo como CEO en 2024, su compromiso con la acción climática permanece firme.

Una de las claves del proyecto ha sido la iniciativa *Fabrics of the Future*, una incubadora de nuevos materiales experimentales que colabora con diversas *startups* y ya acumula más de 50 proyectos. Cuando debatimos el caso en clase, suelo repartir entre los alumnos muestras de algunos de estos materiales; muchos de ellos no logran distinguirlos del cuero auténtico.

Hoy, Ganni ya no utiliza cuero virgen y apuesta principalmente por cuero reciclado. Además, experimenta con materiales innovadores, como tejidos a base de naranjas y cactus, zapatos de piel de uva y faldas de celulosa cultivada en laboratorio. Y a sus clientes les encanta. En 2023, la marca redujo su huella de carbono en un 7% respecto a 2021, mientras sus ingresos crecieron un 18% en el mismo período. Quizá Ganni ha logrado lo que muchos consideran imposible: crecer siendo más sostenible.

+INFO: caso de estudio "Ganni's new skin: Towards responsible fashion", disponible en IESE Publishing y resumido en esta selección de los mejores casos para aprender a dirigir empresas.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

Remienda tu cadena de suministro y evita que se desgaste tu marca

Zara y H&M: los entresijos de su éxito global en la moda rápida

©IESE Business School

[Guía para sacar partido a la economía circular]



Fabrizio Ferraro

Profesor de Dirección Estratégica en el IESE. Es experto en ejecución de la estrategia, inversión responsable y la industria del lujo.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School