

Estrategias de diseño en modelos de negocios sustentables:

TENDENCIAS Y METODOLOGÍAS.

TRABAJO FINAL DE GRADO
Denise Zorrilla de San Martín
Lucía Chimenceji

Escuela Universitaria Centro de Diseño
Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo
Universidad de la República

Trabajo Final de Grado en Diseño Industrial – Textil
**Estrategias de diseño en modelos de
negocios sustentables:**
Tendencias y metodologías.

Escuela Universitaria Centro de Diseño
Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo
Universidad de la República

Montevideo – Uruguay

Año 2022

Autoras:
Denise Zorrilla de San Martín
Lucía Chimenceji

Tutora:
Mag. Rosario Sorondo

Estrategias de diseño en modelos de negocios sustentables: Tendencias y metodologías.

Autoras:

**Denise Zorrilla de San Martín
Lucía Chimenceji**

Tutora:

Mag. Rosario Sorondo



**Escuela Universitaria
Centro de Diseño**



**Facultad de Arquitectura,
Diseño y Urbanismo**
UDELAR



**UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY**

Palabras claves:

Sustentabilidad - Modelos de negocios - Consumo

RESUMEN

La sustentabilidad en la industria de la moda se está haciendo cada vez más presente dada la gran generación y acumulación de residuos textiles causados por la producción y el consumo desmesurado de la industria del *fast fashion*. Consecuentemente, distintas marcas del mundo han tomado el desafío de adoptar métodos más éticos con el medio ambiente. En el contexto nacional uruguayo existen varias marcas con modelos de negocios sustentables, los cuales serán analizados en el presente documento.

Nuestro trabajo de grado tiene como objetivo explorar el contexto de la sustentabilidad en la actualidad, por medio de diferentes modelos de negocios sustentables en el sector textil del Uruguay, analizando las diferentes tendencias y metodologías utilizadas.

Para llevar a cabo la investigación se optó por una metodología cualitativa, pues se consideró que era la más apropiada por la naturaleza de este trabajo.

Este análisis comienza con una investigación bibliográfica y de antecedentes, en pos de generar una estructura teórica; luego se desarrolla una investigación de campo utilizando diferentes técnicas de recopilación de datos, como la guía de pauta; y, posteriormente, se realiza una clasificación de distintos modelos de negocios sustentables con base en las etapas anteriormente mencionadas.

Esta investigación y clasificación tuvo como cometido el desarrollo de una serie de lineamientos generales para la construcción de modelos de negocios sustentables, exponiendo estrategias y herramientas para futuros interesados, estudiantes y emprendedores, presentando a su vez, distintas metodologías para el desarrollo de modelos de ésta índole y mostrando un acercamiento subjetivo a distintos actores relevantes ya vinculados a la temática, concluyendo en el camino subjetivo a seguir, según las estudiantes.

ÍNDICE

00. INTRODUCCIÓN	9	04. TERCERA PARTE: ANÁLISIS	45
0.1 Motivación	10	4.1 Casos según modelos de negocios	46
0.2 Planteamiento del problema	11		
0.3 Objetivos	12	05. CONCLUSIONES	65
0.4 Metodología	13	5.1 Conclusiones	66
01. PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO	15		
1.1 Del ropero a la basura: Un acercamiento al <i>fast fashion</i>	16	06. BIBLIOGRAFÍA	69
1.2 Sustentabilidad y sostenibilidad	19		
1.3 Un acercamiento a la definición de modelo de negocio sustentable	21	07. ANEXOS	72
1.4 Objetivos para un desarrollo sostenible	23		
1.5 La sostenibilidad en la industria de la moda	24		
1.6 La problemática del consumo	28		
02. SEGUNDA PARTE: RELEVAMIENTO CUALITATIVO	39		
2.1 Investigación de campo	40		
2.2 Conclusiones	41		

00.

INTRODUCCIÓN

0.1 Motivación

0.2 Planteamiento del problema

0.3 Objetivos

0.4 Metodología

00. INTRODUCCIÓN

MOTIVACIÓN

Este trabajo surge con el objetivo principal de explorar un área que nos sea de interés, como lo es la sustentabilidad, y relevante para el rubro. Desde el inicio de la carrera hemos aprendido la importancia del valor sustentable que debe existir en cada uno de los proyectos de índole académica o profesional que realicemos, así como también la capacidad que tenemos como diseñadores de ser agentes de cambio.

Así mismo, partimos de la inquietud que surge al observar la forma de consumo actual de la sociedad, tanto a nivel nacional como global; buscando entender su relación con la industria de la moda.

Es por ese motivo que decidimos ahondar en el tema, con el fin de obtener mayores conocimientos que sirvan como base para futuros proyectos sustentables, ya sean nuestros o de otros diseñadores.

00. INTRODUCCIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El punto de partida de la presente investigación es la industria del *fast fashion* y el impacto medioambiental y social que esta ha generado. Debido al crecimiento drástico del consumo, provocado por los bajos precios del mercado, se ha generado un aumento en los volúmenes de ropa en circulación, dándole un carácter obsoleto a la misma (Fletcher, 2012). Esto ha llevado a un uso excesivo de los recursos y al aumento de emisiones de CO₂ como consecuencia de los materiales y productos químicos utilizados por la industria. Consecuentemente, el consumo se ha vuelto insostenible, superando las necesidades humanas (Pedersen y Andersen, 2013).

Situándonos en el contexto nacional, la sociedad uruguaya no es la excepción, ya que el territorio cuenta con muchas marcas procedentes de la industria del *fast fashion*, ubicadas en los principales centros comerciales. Debido a la gran variedad de prendas y los precios bajos de las mismas, se genera una facilidad de compra para los consumidores, compitiendo de esta manera con los productores locales, haciendo que estos elijan a este tipo de modelos, sobre los sustentables nacionales.

Se buscará accionar desde la cualidad de agente de cambio, inherente al rol del diseñador, entendiendo la responsabilidad social del mismo y la oportunidad que se presenta para contribuir a los problemas sociales y medioambientales.

A partir de lo desarrollado anteriormente, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la contribución desde la mirada del diseño textil para el abordaje de la sustentabilidad? ¿Cuáles son las herramientas y metodologías sustentables que se están aplicando para sustituir el modelo lineal de la industria? ¿Cuáles son los parámetros que se deben tener en cuenta a la hora de desarrollar un producto o servicio sustentable?

00. INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

Objetivo general: Explorar el contexto de la sustentabilidad en la actualidad, desde la mirada del diseño textil, en la industria nacional uruguaya para la generación de productos y servicios sustentables, ya sean de índole académica o profesional.

Objetivos específicos:

- Identificar los diferentes modelos de negocios en el sector textil, a nivel nacional, que se alineen con los principios de sustentabilidad.
- Analizar y clasificar las distintas tendencias y metodologías mediante el análisis de casos, identificando aquellos de éxito.
- Aportar y profundizar al conocimiento ya existente sobre la sustentabilidad, sirviendo como guía para futuros trabajos y brindando diversas herramientas para los futuros diseñadores.

00. INTRODUCCIÓN

METODOLOGÍA

La metodología que se utilizará será *cualitativa*, considerando que esta es la más apropiada para la investigación en cuestión, ya que nos permitirá obtener diversas perspectivas, nos introducirá en las experiencias personales, y dará, a su vez, un alcance exploratorio.

El trabajo se desarrollará en tres etapas: investigación bibliográfica para la creación de un marco teórico, una investigación de campo y el posterior análisis de la información recabada.

Se comenzará por una investigación bibliográfica, relevando libros, trabajos de grado relacionados y artículos webs especializados en la temática, con el objetivo de lograr un primer acercamiento a la misma.

Posteriormente, se desarrollará una etapa de investigación cualitativa, empleando la técnica de entrevistas en profundidad a actores y referentes en el tema, lo que generará un espacio de intercambio enriquecedor para la investigación.

Como última etapa, se procederá a analizar y clasificar la información recabada en las fases anteriormente mencionadas, a los efectos de generar conclusiones.

01.

PRIMERA PARTE:

MARCO TEÓRICO

- 1.1 **Del ropero a la basura:** Un acercamiento al *fast fashion*
- 1.2 **Sustentabilidad y sostenibilidad**
- 1.3 **Un acercamiento a la definición de modelo de negocio sustentable**
- 1.4 **Objetivos para un desarrollo sostenible**
- 1.5 **La sostenibilidad en la industria de la moda**
- 1.6 **La problemática del consumo**

01. PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

DEL ROPERO A LA BASURA

Un acercamiento al *fast fashion*

Con el surgimiento de las nuevas tecnologías de la Revolución Industrial, la industria textil, que anteriormente estaba a cargo de artesanos rurales que cultivaban la materia prima y eran los encargados de hilarla, se fue industrializando y haciéndose cada vez más masiva, hasta llegar al desarrollo que presenta en la actualidad (McDonough y Braungart, 2005).

Con el crecimiento de la globalización y las industrias masivas se comenzó a escuchar el concepto de *fast fashion* o moda rápida, el cual, según Greenpeace México (2021), refiere al gran volumen de ropa innecesaria producida por esta industria, que contribuye a fomentar una necesidad falsa en los consumidores, además de una sustitución acelerada de sus prendas. Esto último, realizado en periodos cortos de tiempo dentro de sus tiendas, crea un clima de oportunidad e instaura en el cliente una necesidad falsa de consumo, el cual tiende a pensar que probablemente en otro momento esas prendas no se encuentren disponibles.

Según el blog Sustain your Style, para poder mantener el consumo acelerado del mercado, estas industrias deben producir a un precio bajo, lo que implica que los textiles también lo sean y, por ende, que su calidad sea inferior. Para asegurar este precio y poder cumplir con estos plazos, es necesario producir de manera rápida, por lo que se busca hacerlo en países donde se obtenga una mano de obra barata y que no cuenten con derechos laborales o estos sean limitados, para así obtener grandes ganancias, lo que decanta en una gran explotación laboral, además de las pésimas

condiciones laborales que sufren estos trabajadores. Las condiciones de pobreza en las que viven estas personas hacen que ellas no se cuestionen el salario o las largas jornadas de hasta 16 horas, ya que su trabajo les es indispensable para sobrevivir. Estas industrias suelen pagar un quinto de lo que sería un salario mínimo, que alcanza solo para que una familia cubra sus necesidades básicas, lo que hace que estos trabajadores se encuentren bajo una gran explotación laboral. Cabe mencionar que, en caso de quejas o reclamos, estos trabajadores son fácilmente despedidos. Por otra parte, es importante destacar que, dado que la industria textil no necesita una mano de obra cualificada, el trabajo infantil suele ser común en esos lugares. Generalmente, la mayoría de esos menores son niñas, las cuales suelen trabajar a la par de los adultos y soportar las mismas condiciones laborales que ellos, lo que en definitiva se podría considerar como una forma moderna de esclavitud.

El mismo blog menciona que los problemas del *fast fashion*, además de causar inconvenientes sociales como la explotación laboral y la violación de los derechos humanos -explotación infantil y trabajo forzado-, también genera una fuerte contaminación ambiental, que se aprecia en el uso excesivo de recursos naturales de nuestro planeta y la contaminación de los océanos por medio del microplástico con el que se hacen esas prendas de baja calidad. Pero ¿a qué nos referimos realmente con esto?

Dentro de la cadena de suministros de la industria de la moda, es en sus industrias donde comienza la “cadena de contaminación”, a través del uso ex-

cesivo de recursos. Un informe elaborado por la organización WRAP del Reino Unido afirma que la fase de producción aporta más de tres cuartas partes de la huella de carbono, más del 90% de la huella de agua y alrededor de un tercio de la huella de residuos de todo el ciclo de vida (WRAP, 2012). Las emisiones de carbono tienen consecuencias en la producción de gases que son perjudiciales para el aire y la atmósfera. Según el blog Ecocult, esta industria es responsable de más del 8% de las emisiones globales de carbono del mundo, debido a la energía utilizada durante la producción, elaboración y transporte de prendas que se fabrican año a año. Sin dejar de mencionar que la mayor parte de las prendas fabricadas por esta industria se producen en Asia, en países que funcionan esencialmente con carbono. Por otro lado, los procesos empleados en la etapa de producción requieren grandes cantidades de agua, lo que genera un gasto excesivo de este recurso y ocasiona consecuencias ecológicas graves en los países donde se encuentran las fábricas de estas industrias. De todo lo anterior se deduce que la cadena de suministros es un tema pendiente para solucionar si se quiere lograr un futuro más sostenible.

Por otro lado, como ya se ha mencionado, la utilización de materia prima barata es una de las características principales de la industria del *fast fashion* y es aquí donde se destaca el poliéster como uno de los materiales más utilizados, a tal punto que se podría afirmar que, debido a sus características, el mismo ha permitido la sobreproducción de la moda. Pero ¿cuál es el verdadero daño ocasionado por este material? El poliéster es un tejido sintético formulado a partir de combustibles fósiles, que debido a su composición de microfibras -hilos microscópicos que se desprenden de todos los textiles sintéticos- genera un gasto intensivo de energía, en comparación con las fibras naturales. Esto sucede por el simple hecho de lavar la ropa, ya que el destino final de estas aguas es el océano y se estima que el 35% de la contaminación microplástica proviene de los lavados textiles. Pero además del poliéster, existen muchos otros materiales que son usados de manera habitual en procesos de teñidos, blanqueamientos y creación de fibras, que también resultan altamente contaminantes para el medio ambiente y el ser humano, ya que las aguas

residuales no tratadas de las fábricas se vierten directamente en ríos y océanos, introduciendo en ellos sustancias tóxicas tales como mercurio, plomo y arsénico, entre otras. Esto culmina en una cadena perjudicial para el medioambiente y para nosotros mismos, y nos muestra la importancia de encontrar alternativas a materiales que impactan negativamente en el medio ambiente (Sustain your Style).

Debido a este contexto, es que no podemos dejar de preguntarnos: ¿Qué hay con toda la ropa de nuestro clóset? ¿A dónde va a parar esta ropa? ¿Cuál es la responsabilidad social de estas empresas con respecto a todas las prendas que los consumidores ya no desean utilizar y necesitan sacar de su ropero?

El ritmo acelerado de consumo que ha adoptado la sociedad hoy en día ha hecho que la ropa se convierta en algo desechable, lo que genera cada vez más residuos textiles. Desechos que demoran hasta 200 años en descomponerse y de los cuales solo el 15% del total es reciclable, debido a que en la mayoría de estas prendas producidas por la industria se utilizan fibras sintéticas. El 85% restante termina en vertederos o es incinerada, produciendo una gran contaminación medioambiental (Sustain your Style).

Los estudios que han evidenciado la contaminación y lo perjudicial que está siendo la industria del *fast fashion* han hecho que en muchos casos se empiece a tomar conciencia de la situación generada por la industria y se busquen otras maneras de producción que rompan con este modelo.

Existe una solución

En este crítico escenario surge el concepto de sustentabilidad, acompañado de las preguntas: ¿A qué nos invita la sustentabilidad? ¿Cuál es el fin de la misma en esta industria? Las respuestas a esas interrogantes nos permitirían explorar cómo se podría practicar la moda en un mundo de integridad natural y prosperidad humana y qué roles pueden surgir para los diseñadores emergentes con el fin de ayudar al sector a hacer un cambio.

Podría decirse que la sustentabilidad ofrece la ma-

yor crítica que ha tenido el sector de la moda, ya que la desafía a nivel de detalle -fibras y procesos- y también a nivel de conjunto en su totalidad -modelos económicos, propósitos, reglas, valores y sistema de creencias-. Como tal, tiene el potencial de transformar el sector de la moda desde la raíz, influyendo en todos los que trabajan dentro y en todos los que están en contacto con la industria.

Si bien hoy la percepción del mundo ha cambiado enormemente desde los primeros industrializadores, el sistema lineal de producción, en muchos casos, no ha variado y sigue generando el mismo daño, cada vez a mayor escala a través, por ejemplo, del *fast fashion*.

El camino hacia un futuro sostenible comienza con un consumo responsable y este es un gran desafío para la industria textil, ya que el *fast fashion* se ha convertido en una filosofía de vida para los consumidores. Pero el consumo no implica únicamente el acto de comprar. También implica entender, asumir y consentir las prácticas que se encuentran detrás de cada bien o servicio que adquirimos. No es solamente el estilo de vida de los consumidores el que debe cambiar, sino que el cambio debe comenzar desde las propias industrias y sus modelos de negocios, para romper así con la producción lineal establecida y generar una modificación en la estructura de estas empresas o un modelo totalmente nuevo. Esto implica una responsabilidad social empresarial.

Actualmente, la responsabilidad social de las empresas productoras de moda se basa únicamente en principios como la ética y el trato justo. Sin embargo, la responsabilidad social corporativa va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas. El seguimiento de las normas básicas no significa que se esté cumpliendo con la responsabilidad social de una empresa, sino con las obligaciones que cualquier organismo debería cumplir por el simple hecho de realizar sus actividades.

Al hablar de responsabilidad social empresarial nos estamos refiriendo a que las mismas adopten una postura activa y responsable en torno al impacto de sus actividades, apuntando al desarrollo sostenible y a favor del equilibrio entre el crecimiento

económico, el bienestar social y la conservación del medio ambiente.

Lo que domina la responsabilidad social de las empresas de moda convencionales es el enfoque de reducción de impactos; mientras que las empresas de moda sostenibles tienden a incorporar esa perspectiva positiva, y eso hace que la creatividad sea mayor. El problema siempre será definir el “progreso”, dado que se trata de una cuestión ideológica sobre la economía, el consumo y el papel del mercado (Lundblad y Davies, 2015).

01. PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

SUSTENTABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD

Fue a mediados de los años 60 que, como consecuencia de las distintas prácticas que se daban hasta el momento en el mundo y que hasta ese entonces nadie se las cuestionaba, empezaron a surgir distintas asociaciones que defendían los derechos del ambiente, y es así cómo nace en esta década el primer movimiento ambientalista y más tarde la primera agencia gubernamental dedicada exclusivamente al cuidado del medio ambiente. Pero fue recién en la década de los 80 que el concepto de sustentabilidad comenzó a formarse como tal, cuando esos problemas que nadie se cuestionaba empezaron a ser cada vez más evidentes, como el problema energético, la crisis por el petróleo, la falta de inversiones de capital en la industria, la desocupación, entre otros, lo que llevó a la búsqueda de alternativas tecnológicas que aumentaran la productividad y recuperaran la tasa de ganancia (Brundtland, 1987).

Fue en 1987, en el informe Brundtland, donde por primera vez se hizo referencia al desarrollo sostenible, y esta es actualmente la definición más aceptada, pero no la única. *“El desarrollo duradero es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.”* (Brundtland, 1987: 59). Por lo que podemos entenderlo como un proceso que busca el equilibrio entre el uso de los recursos y el medio ambiente, vinculando a su vez la responsabilidad social humana, e incluyendo procesos para preservar, conservar y proteger los recursos naturales del planeta.

Hay quienes pueden entender que la sustentabilidad es un proceso que busca volver a estados

primitivos, pero esto no es así, ya que lo que realmente se busca es avanzar hacia una relación diferente, desde otros enfoques más amplios, que involucre a la sociedad, la economía y el medio ambiente, e implique un cambio de paradigma en ciertas prácticas y procedimientos (Calvente, 2007).

La sostenibilidad no solo consiste en reducir los impactos negativos, sino también en aumentar el efecto positivo, permitiendo que los sistemas económicos, las comunidades y los individuos progresen.

En la figura 1 se muestra el “sistema socioecológico” o “sistema eco-sociotécnico”, y allí se nos muestra cómo se relacionan, interactúan, se afectan y regulan entre sí los tres componentes de este proceso para el desarrollo sustentable humano.

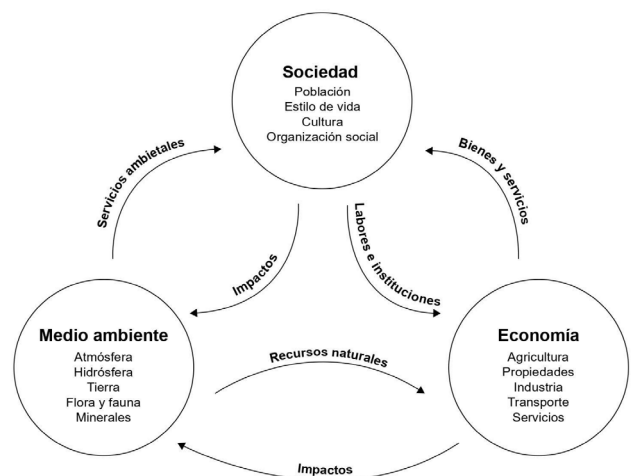


Figura 1: Ing. Calvente, A. Calvente, Arturo (2007) El concepto moderno de sustentabilidad. Universidad Abierta Interamericana: Centro de Altos estudios globales

Esto, como se ha mencionado, implica un cambio en los procesos y que los mismos sean, como mínimo, sostenibles, robustos, resilientes y adaptativos. Que sea sostenible hace referencia a que el mismo sea capaz de producir indefinidamente sin agotar sus recursos, respetando los tiempos de producción y, asimismo, los recursos. Que sea robusto significa capaz de mantener las condiciones globales de producción en situaciones o entornos volátiles, o sea mantener el equilibrio dentro del desequilibrio de la biosfera. Que sea resiliente hace referencia a la capacidad de recuperarse luego de un momento traumático o catastrófico, no teniendo por qué volver a su estado anterior; es recuperar su orden del caos para que no se extinga. Y, por último, que sea adaptativo, es decir, que tenga la capacidad de evolucionar o adaptarse (Calvente, 2007).

Es importante mencionar que el desarrollo sustentable y el desarrollo sostenible pueden considerarse términos sinónimos, y ambos aluden a cualquier proceso que pueda mantenerse en el tiempo sin afectar a generaciones actuales o futuras. Sin embargo, existen ciertas diferencias que consideramos importante exponer.

La **sostenibilidad** proviene de la palabra sostener e implica que algo o alguien externo se involucre en el proceso. Por lo que la sostenibilidad tiene que ver con las oportunidades y amenazas que puedan existir en el exterior de un sistema para perdurar en el tiempo. Incluye procesos que buscan satisfacer las necesidades sociales y económicas de la sociedad, además de atender factores culturales y medioambientales. Mientras que la **sustentabilidad** tiene que ver con las fortalezas y debilidades internas de un sistema, como, por ejemplo, la materia prima o la mano de obra. Este desarrollo no necesita de la intervención exterior, como políticas públicas, el mercado o el clima, ya que sus condiciones económicas, sociales o ambientales le permiten sostenerse de manera autónoma sin afectar los recursos (Calvente, 2007).

01. PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

UN ACERCAMIENTO A LA DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO SUSTENTABLE

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.” (Osterwalder y Pigneur, 2005: 14).

Se puede definir al modelo de negocio “tradicional” como una herramienta conceptual que ayuda a entender cómo funciona una empresa. A menudo se utiliza para el análisis, la comparación y la evaluación del rendimiento, la gestión, la comunicación y la innovación (Osterwalder y Pigneur, 2005).

Los mismos autores (2005) sostienen que la mejor manera de describir lo que es un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos que reflejen la lógica que debe seguir cualquier empresa para conseguir ingresos. Estos módulos tienen en cuenta las cuatro áreas principales de cualquier negocio, que son: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Esta estrategia se aplicará en todas las estructuras, procesos y sistemas de una empresa (Osterwalder y Pigneur, 2005).

La continua degradación ambiental, que ha llevado a que el planeta Tierra sufra grandes transformaciones en todos sus aspectos, ha conducido a la humanidad a buscar alternativas a las prácticas y procesos realizados hasta el momento; buscando cambios y llegando a la intervención de los modelos de negocios de las empresas.

Como se ha mencionado en la definición de sustentabilidad, para llegar a un proceso sustentable es necesario tener en cuenta tres factores claves, estos son: el medio ambiente, la economía y la sociedad. Por lo que la clave para transformar los contextos económicos y mejorar los resultados so-

ciales y ambientales, si se quiere llegar a un modelo sustentable, está en la creación de un nuevo modelo de negocio o la transformación de uno existente (Tapia, 2018).

La perspectiva del modelo de negocio sustentable pone de relieve la lógica de creación de valor de una organización y sus efectos, y potencialmente permite nuevas formas de gobernanza tales como las cooperativas, las asociaciones público-privadas o los negocios sociales; ayudando así a trascender los modelos estrechos de maximización del beneficio y de las ganancias. La creciente preocupación por el *modus operandi* de nuestras sociedades y economías capitalistas, incluyendo sus instituciones y organizaciones, podría ser una de las razones del creciente interés académico y práctico en modelos de negocios alternativos (Porter y Kramer, 2011).

Pero ¿qué es en definitiva un modelo de negocio sustentable? No basta con un cambio de paradigma en las prácticas y procedimientos en el proceso de creación de un producto. Es necesario un cambio sobre la base del negocio, creando de esta manera un nuevo valor social, ambiental o económico, a los efectos de producir así una nueva forma de intercambio en la cadena de valor de la empresa y convertirse en un modelo de negocio sustentable. Pero es importante reconocer que los cambios que se producen dentro de un modelo de negocio se dan a partir de cambios en el entorno, por lo que la clave está en reconocer y responder a las circunstancias.

Según Gustavo Tapia (2018), podemos clasificar los modelos de negocios sustentables con base en dónde se dé el impacto de la empresa, y para que

un modelo sea sustentable es necesario reconsiderar la relación con los clientes, la cadena de suministro, las alianzas, la definición de productos, los servicios y los procesos. El éxito de un modelo de negocio sustentable, entonces, está correlacionado con el deseo de crear valor económico, medioambiental y social, y el deseo emprendedor de crear o rediseñar los modelos.

Otra perspectiva sugiere que para que una organización sea sostenible, su modelo tradicional debe ser transformado por prioridades sociales y ambientales (como la gestión ambiental, el respeto por las personas y la naturaleza, y la equidad social). En concordancia con esta perspectiva, la sostenibilidad debe *“desempeñar un papel integral en la conformación de la misión o fuerza motriz de la empresa y su toma de decisiones.”* (Wicks, 1996: 104).

Boons y Lüdeke-Freund (2013) proponen requisitos normativos básicos para cada uno de los elementos de los modelos de negocios:

1. La propuesta de valor debe proporcionar un beneficio tanto ecológico como social y económico a través de la oferta de productos y servicios.
2. La infraestructura empresarial debe basarse en los principios de la gestión sostenible de la cadena de suministro.
3. La interfaz del cliente debe permitir una relación estrecha con los clientes y otras partes interesadas para poder asumir la responsabilidad de los sistemas de producción y consumo (en lugar de simplemente “vender cosas”).
4. El modelo financiero debe distribuir sus costos y beneficios económicos equitativamente entre todos los involucrados.

Bocken et al. (2014), por su lado, proponen una categorización de “arquetipos de modelos de negocio sostenibles” para unificar las diferentes perspectivas respecto a la temática. Los arquetipos apuntan a categorizar y explicar las innovaciones de los modelos de negocio para la sostenibilidad y proporcionar metodologías para ayudar en este proceso (por ejemplo, a través de estudios de casos).

Los ocho arquetipos desarrollados son:

1. Maximizar la eficiencia de materiales y energía.

2. Crear valor a partir de los “residuos”.
3. Sustituir con energías renovables y procesos naturales.
4. Ofrecer funcionalidad, en lugar de propiedad.
5. Adoptar una función de custodia.
6. Fomentar la suficiencia.
7. Reutilizar el negocio para la sociedad / medio ambiente.
8. Desarrollar soluciones de *scale-up*.

Savitz (2014), en su libro *la Triple Cuenta de Resultados*, expone que existen tres componentes claves dentro de un modelo de negocio sustentable, que son: las personas, el planeta y los beneficios. Estos tres elementos se deben tener en cuenta para supervisar y ejecutar las acciones de las empresas con el fin de mejorar sus normativas.

El componente “personas” conforma el aspecto social de la misma. Tiene en cuenta a todos los integrantes de una empresa u organización y las actividades que ejercen, respetando sus derechos, beneficios y entorno de trabajo.

El “planeta” refiere a la huella ecológica de las empresas. Conforman aspectos tales como el uso de los recursos naturales, la obtención de las materias primas, la gestión de la calidad del agua y del suelo, así como también el consumo de energía.

Por último, todas las empresas persiguen la rentabilidad, pero aquellas que operan bajo la triple cuenta de resultados ven los beneficios solo como una parte de su plan de negocio. Los beneficios tampoco están relacionados de forma inversa con los componentes “personas” y “planeta”, ya que uno se sacrifica para aumentar al otro.

Concluyendo con las distintas definiciones sobre los modelos de negocios sostenibles, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible define “métricas de sostenibilidad” que son utilizadas por las empresas para ayudar a entender dónde se encuentran en términos de sostenibilidad. Estas métricas son indicadores que muestran a largo plazo los efectos del impacto empresarial, tales como el Índice de Desarrollo Humano, la Huella Ecológica, el Índice de Desempeño Ambiental y el Indicador de Progreso Genuino, entre otros.

01. PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

OBJETIVOS PARA UN DESARROLLO SOSTENIBLE

Se ha dejado en evidencia que para adoptar un modelo de negocio sustentable hay cambios que deben realizarse dentro de la estructura de una empresa, y estos deben seguir ciertos principios relacionados con el medio ambiente, involucrando, a su vez, a la sociedad y la economía. Es por todo ello que decidimos enunciar los objetivos mundiales que existen para un desarrollo sostenible, expuestos por Slow Fashion Next, y que fueron presentados en la conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente, celebrada en el 2012 en Río de Janeiro.

La industria textil puede y debe contribuir desde su perspectiva con el cumplimiento de los objetivos para un desarrollo sostenible. Empezando por aquellos relacionados con el medio ambiente, y a los efectos de conseguir un sistema alimentario sostenible, la producción de materiales textiles como el algodón debería ser orgánica para que no se produzca contaminación en cultivos y animales. El poliéster, que es otro material textil que produce contaminación en los océanos y en todo su ecosistema, podría ser sustituido por otro más amigable con la naturaleza. Para producir los tejidos se emplea una enorme cantidad de agua, la cual una vez utilizada se devuelve contaminada al océano. A los efectos de reducir dicha contaminación, se podrían emplear teñidos a base de alimentos. De esa forma, se garantizan metodologías y patrones responsables que consideran el impacto global que tiene la industria textil. En lo referente a los objetivos relacionados con la sociedad, el desarrollo sostenible se propone el fin de la pobreza, lo cual se podría cumplir si las industrias textiles se propusieran mejorar la calidad de vida de aquellas

personas involucradas en el proceso de creación de sus productos, pagándoles salarios justos, mejorando las condiciones laborales y respetando las jornadas de trabajo. A su vez, estos trabajadores, mayoritariamente mujeres y niñas abusadas y maltratadas, se verían beneficiados con el fin de estas prácticas inhumanas y la igualdad de género en estas industrias. Por último, pero no menos importante, están aquellos objetivos relacionados con la economía, y es en este punto que se busca proteger los derechos laborales de los trabajadores a lo largo de la cadena de valor, mediante políticas efectivas, por medio de empresas externas.

Todos los objetivos propuestos están interrelacionados y, para garantizar modelos de negocios sustentables y éticos, todos debemos conducir hacia objetivos comunes y beneficiosos para el planeta Tierra y quienes habitamos en él.

01. PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

LA SOSTENIBILIDAD EN LA INDUSTRIA DE LA MODA

1.1 *Slow Fashion* o moda lenta

01. PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

LA SOSTENIBILIDAD EN LA INDUSTRIA DE LA MODA

Kate Fletcher define a la moda sostenible como aquellos procesos más eficientes que añaden “algo diferente” y que implican un cambio ético dentro de un ámbito personal, social e institucional, que comprenden determinados pasos y que tienen un impacto en el medio ambiente, la sociedad y las prácticas empresariales (Fletcher, 2008).

Estos pasos son:

1. Elección de fibras desde su origen: vegetal, animal, mineral o sintético.
2. Fabricación de hilos y tejidos.
3. Tintura y acabado de tejidos.
4. Corte, costura y acabado de prendas.
5. Comercialización y distribución de productos terminados.
6. Uso del consumidor y disposición final.

La moda sostenible, a diferencia de la industria del *fast fashion*, contempla todo el proceso productivo que va desde el cultivo de la tierra hasta la producción de las prendas, incluyendo al consumidor final. La misma abarca tres ideas revolucionarias: ecologizar los procesos de las máquinas industriales, reparar las prácticas sociales y empresariales, y crear una nueva forma de ver y vivir la moda (Fletcher, 2008).

Otra perspectiva describe a la moda sostenible como aquellas prendas que se producen a partir de materiales que puedan ser totalmente reutilizados o compostados. De esta manera, se estarían reduciendo los riesgos ambientales y sociales, al igual que en la producción y el consumo (Princen, 2005). Si bien la moda sostenible es definida y discutida por varios autores, no existe una definición consen-

suada entre ellos, pero sí ha sido asociada a varias designaciones como moda ecológica, moda ética, moda lenta o desfasada (McNeill y Moore, 2015).

1.1 *Slow Fashion* o moda lenta

1.1.1 *Concepto*

El *Slow Fashion* es un movimiento que tuvo su origen en la década de los 80 del siglo XX con el movimiento *Slow Food*, más precisamente *The Slow Food Movement* -fundado por el periodista y gastrónomo italiano Carlo Petrini- el cual buscaba detener el consumo masivo, rápido y carente de valores, como lo era el *Fast Food*, movimiento que pretendía sustituir las opciones gastronómicas locales y elaboradas artesanalmente. Por lo que la clave del movimiento *Slow*, sea en la comida o en la indumentaria, está en consumir más responsable y conscientemente, buscando convivir con recursos finitos y reinventándose con el fin de subsistir, beneficiándose tanto quien produce, como quien consume (Lowly, 2017). La intención radica en alejarse de los sistemas que crean productos a un ritmo acelerado y que, gracias a la variedad y precios bajos, incitan a un comportamiento compulsivo y excesivo para comprar más de lo que se necesita (Gálvez, 2019).

El movimiento *Slow* no trata literalmente, como lo especifica su nombre, de ralentizar los procesos de producción de las prendas, sino que refiere a una filosofía que busca ser más responsable socialmente al trabajar con productores y proveedores locales; cuidar el medio ambiente al utilizar materiales, técnicas y procesos más amigables con el planeta, a la vez de cuidar los volúmenes de pro-

ducción; incorporar transparencia en sus procesos y trazabilidad de los productos; y producir local o regionalmente. Este modelo tiene la finalidad de hacer partícipe al consumidor del proceso productivo, haciendo que este se apropie del producto para que le dé de esta manera un mayor valor y que pueda verlo no solo como una prenda más. Es así como, de alguna manera, el Slow Fashion busca una relación más profunda entre todos los *stakeholders*, procurando el beneficio de cada uno de ellos, valorizando el trabajo de todos los involucrados y de los recursos del planeta, y centrándose en un proceso más sustentable (Cracco y Martínez, 2019).

Este movimiento se presenta como una alternativa al *fast fashion*, con una propuesta social y ambiental responsable; sin tratarse de un modelo opuesto, ya que no solo busca producir de un modo “lento”, sino que aboga por productos de calidad y durables. Este modelo es capaz de reunir, a su vez, distintos enfoques que buscan seguir esta visión -como la moda ecológica, la moda sostenible o la moda ética-, concientizando al consumidor de llevar una vida más responsable a través de la desaceleración del consumo. Esto es aplicable a cualquier ámbito, no solo a la moda (Sánchez, 2019).

Según Cracco y Martínez (2019), dentro del *slow fashion* se pueden identificar tres componentes: valorización de las fuentes y economías locales, transparencia en el sistema de producción y creación de productos con una vida útil más duradera.

Por otro lado, otros autores definen cinco aspectos que conforman al *slow fashion*: Equidad: condiciones laborales justas; autenticidad: puesta en valor de las prendas hechas a mano; funcionalidad: promoción de la durabilidad, utilidad máxima y de forma más habitual; localismo: promoción de la producción local o regional; y exclusividad: productividad a pequeña escala (Sánchez, 2019).

1.1.2 Desafíos para su desarrollo

A pesar de lo expuesto anteriormente, el desarrollo de la moda lenta y la posibilidad de que esta forma de entender la industria textil sea una alternativa clara, definida y rentable, frente al modelo de negocio del *fast fashion*, se presenta como un

desafío, pero ¿cuáles son las implicancias para su desarrollo?

En primer lugar, existe una falta de transparencia hacia el consumidor en toda la industria del *fast fashion*, lo que hace que estos no estén al tanto de lo que están consumiendo y lo sigan haciendo sin problema (Sánchez, 2019).

Por otro lado, estas prendas poseen precios generalmente bajos en comparación con los negocios *slow*, si se consideran los costos de mano de obra y materiales, lo que deriva en que haya una preferencia justificada hacia esta industria (Sánchez, 2019).

Por último, pero no menos importante, existen asociaciones por parte de muchos consumidores hacia el *slow fashion*, quienes lo consideran como un diseño poco atractivo (Sánchez, 2019).

De esta forma, el *slow fashion* debe mostrarle al consumidor que es justo y sostenible y que cubre las necesidades de identidad, estética y uso. Así, el consumidor podrá elegir con argumentos aquellas prendas que cubran sus necesidades, que le den satisfacción y con las que tenga una mayor vinculación emocional, evitando así lo superfluo, el excesivo consumo de materiales y energía, ya que, aunque cada prenda individual tenga una baja huella ecológica, si su consumo es excesivo, estamos multiplicando el impacto ambiental y el agotamiento de recursos (IED Madrid, 2014).

En su obra Gestionar la sostenibilidad en la moda, Kate Flecher y Linda Grose exponen la interrogante: “¿Podemos encontrar principios y medidas claves para que el mundo no solo sea sostenible, sino que también pueda regenerarse? Y una vez que se hayan establecido dichos principios, ¿podremos establecer una estructura sobre la que se sustente el cambio que sirva de guía a la industria de la moda en todas sus actividades comerciales, una estructura práctica, científica y económica?” (Fletcher y Grose, 2012).

A través del diseñador-educador, de la relocalización de la producción, la diversidad y el trabajo colaborativo, de la optimización del uso de la energía y materias primas, y del tratamiento de residuos

y el reciclaje, se van elaborando cimientos en los que, se entiende, la clave es el poder del consumidor de decidir a través de su compra.

1.1.3 Un ejemplo de slow fashion



Esquema 1. Esquema Concepto Fast Fashion vs Slow Fashion. Puig, P Slow Fashion: moda, sostenibilidad y negocio [Trabajo fin de grado]. Universidad Politécnica de Valencia.

01. PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

LA PROBLEMÁTICA DEL CONSUMO

- 1.1 Surgimiento
- 1.2 El consumo y su dimensión
- 1.3 Relación entre el consumo y la industria del *fast fashion*
- 1.4 Estrategias para la reducción del consumo

01. PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

LA PROBLEMÁTICA DEL CONSUMO

1.1 Surgimiento

Es un hecho que los seres humanos consumimos recursos para sobrevivir, pero fue en el siglo XX cuando, con el crecimiento de las grandes industrias, la sociedad comienza a girar en torno a la necesidad de elevar su nivel para su buen funcionamiento, y el consumo comienza a hacerse más masivo. El origen moderno del término consumidor se puede explicar a partir de la expansión de la industria publicitaria, y fue a partir de los años cincuenta que el enfoque era vender más y mejor, por eso se profundizaron los estudios en los mercados y en las necesidades de los consumidores. De esa manera se instaura un modelo abierto, lineal e industrial que produce, consume y tira (Chávez, 2017).

La publicidad y el *marketing* de la época fueron los encargados de generar esa necesidad y deseo de consumo, haciendo pensar a la sociedad que el hacerlo reforzaba su identidad. El psicólogo Geoffrey Miller, de la Universidad de Nuevo México, hace referencia a que gran parte del placer que genera consumir deriva de un deseo inconsciente de que lo adquirido aumenta las virtudes del individuo, situación que las marcas aprovecharon haciéndolos partícipes del consumo de sus productos (Chávez, 2017).

1.2 El consumo y su dimensión

Los estudios que se enfocan en los problemas ambientales causados por el consumo han intentado resolverlos centrándose en el control de la contaminación y en la mejora de la eficiencia de los recursos. Sin embargo, Mont y Plepys (2008) mencionan que a la par que han aumentado los

mecanismos para llegar a un consumo más sustentable -como el reciclaje y la clasificación de residuos- hoy el consumo ha ido creciendo al mismo nivel que la población y la riqueza, de modo que la eficiencia que se esperaba generar ha sido un fracaso por el aumento del consumo en general.

Kate Fletcher menciona que para reducir el consumo de la industria se debe poner foco en mejorar la eficiencia de los recursos del planeta, para de esa forma aumentar la producción económica y disminuir el impacto ambiental (Fletcher, 2015).

“Consecuentemente, el consumo se ha vuelto masivo, lo que refiere a un nivel de consumo que es insostenible desde el punto de vista ambiental y social y que supera con creces las necesidades humanas y las fronteras planetarias.” (Pedersen y Andersen, 2013: 8).

Se acusa al consumo de empeorar los impactos ambientales y sociales descritos anteriormente, ya que, debido a los bajos precios de la moda, los consumidores se acostumbraron a poder comprar más y a exigir precios más bajos, provocando una gran presión sobre los costos de las marcas de moda. Sin embargo, como la mayoría de las empresas tratan de mantener sus márgenes altos, ejercen más presión sobre sus proveedores, lo que resulta en condiciones de trabajo más deficientes a lo largo de la cadena de suministro y amenaza aún más las fronteras globales (Pedersen y Andersen, 2013).

Además, el consumo excesivo de ropa barata y de baja calidad también crea cantidades cada vez mayores de residuos de consumo, lo que supone una carga significativa para el medio ambiente. En con-

secuencia, los expertos subrayan la necesidad de cuestionar el modelo de moda de ritmo acelerado para que la industria sea más sostenible (Pedersen y Andersen, 2013.)

Existen autores que explican el consumo como un problema de producción, y sugieren que la reducción de los problemas ambientales generados por el mismo es posible mediante mejoras en la eficiencia de los procesos productivos. Sin embargo, algo en lo que muchos autores coinciden es que para cambiar los hábitos de consumo actuales es necesario modificar el estilo de vida de cada individuo. Según Mont y Plepys (2008), esto se puede realizar a partir de la reducción de la adquisición de productos y servicios, y que estos sean más respetuosos con el medio ambiente. En otras palabras, las soluciones deben basarse no solo sobre la modificación de los patrones de consumo, sino también sobre la reducción de los niveles de consumo. ¿Pero cuáles son específicamente las estrategias para llevar adelante este cambio? Esto se puede lograr por medio de la sustitución de materiales, la prevención de la contaminación, mediante la información al consumidor y la optimización de las prácticas de gestión del final de la vida útil de los productos.

Mont y Plepys (2008) sostienen que abordar el consumo sostenible implica no solo tomar en consideración los aspectos ambientales, sino también los económicos, sociales y políticos. Cada uno de estos aspectos estudia desde su perspectiva el consumismo y cómo influye su disciplina. El aspecto económico, por ejemplo, se encarga de analizar los factores que afectan al consumo, como el precio y los ingresos de la población; sin embargo, hoy existen otros factores de índole cultural y social, que también interfieren en el poder de decisión de compra de cada consumidor. El aspecto social se centra en las diversas instituciones que interfieren en ese poder de compra del individuo, tales como su grupo familiar, religioso, o la clase social, entre otros. La psicología es una disciplina que también ha estudiado el consumo y los motivos de la sociedad para adquirir bienes y servicios, llegando a la conclusión de que las decisiones de compra de los consumidores están influenciadas por las emociones y sus hábitos, los cuales, a su vez, están for-

mados por actitudes personales y motivacionales. Por su lado, los estudios ambientales se centran en determinar si las consideraciones ambientales son un factor decisivo en la compra o de qué manera afectan al individuo a la hora de adquirir un producto o servicio. Por último, el aspecto político se encarga de la regulación de medidas con el objetivo de llegar a un consumo más responsable y sustentable, a través de acciones tales como la prohibición de determinadas sustancias, o el etiquetado ecológico, entre otras. Sin embargo, estas aún no son suficientes. El principal deseo de las organizaciones es cambiar los comportamientos de los consumidores y sensibilizarlos. Sin embargo, su actuación va en contra de los fines gubernamentales, ya que una percepción predominante por parte de muchos gobiernos es que, al reducir los niveles de consumo, esto desafía los objetivos de crecimiento económico, innovación tecnológica y competitividad internacional. Por otro lado, existen organizaciones no gubernamentales que, al no poseer intereses de crecimiento económico y competitividad internacional, sí buscan ese cambio en el consumidor, pero carecen de un alcance amplio.

Dicho lo anterior, podemos concluir que se identifica como partes interesadas a los gobiernos, las empresas, los consumidores y las organizaciones no gubernamentales como actores principales en el abordaje de la problemática del consumo sustentable. Por lo que una estrategia eficaz para combatir el consumo actual y lograr uno más sustentable se puede generar a través de la combinación de todas las organizaciones y partes interesadas. Parece ser que el ámbito político, es decir, los gobiernos, son los organismos con más posibilidades para lograr un consumo más sustentable; y actualmente hay tres tipos de instrumentos de política a disposición del gobierno para abordar el consumo: ellos son el administrativo, el económico y el informativo. Sin embargo, abordar los problemas de consumo requiere un enfoque multidisciplinario. Dichas estrategias deben apuntar tanto a la oferta como a la demanda, es decir, no solo a los productores, sino también a la sociedad. Es necesario propagar no solo enfoques de eficiencia, sino también estrategias de suficiencia (Mont y Plepys, 2008).

1.3 Relación entre el consumo y la industria del *fast fashion*

La industria del *fast fashion* ha traído consigo un cambio en la percepción de la indumentaria. Según Fletcher (2012), esta pasó de ser percibida como un bien de consumo duradero con un valor material intrínseco, a un bien de consumo no duradero con valor de novedad y de marca. Esto es un efecto inevitable del sistema de consumo y producción basado en el mercado.

Como consecuencia de este cambio, la indumentaria ha adquirido un carácter obsoleto que se traduce en su eliminación, por distintas razones. La autora Kate Fletcher menciona una clasificación establecida, que hace una diferencia entre obsolescencia absoluta y relativa, según sea el motivo de eliminación. La primera hace referencia a cuando el objeto ya no es utilizable; y la segunda, a cuando se desecha por otros motivos, más allá de su funcionalidad, como puede ser la calidad, la obsolescencia simbólica o nuevas necesidades o deseos del consumidor. Tratándose de la indumentaria, el motivo principal de obsolescencia es la estética, relacionada estrechamente con las preferencias sociales y condiciones culturales, ya que rara vez se adquiere una prenda intentando superar la funcionalidad de la anterior o buscando mayor protección (Fletcher, 2012).

Dado que la obsolescencia en la industria de la moda no se debe a la funcionalidad y calidad de las prendas, no es un argumento válido generar una mayor durabilidad para que las mismas perduren más físicamente, sino que, para lograr una mayor sostenibilidad, se debe extender su vida útil, modificando los comportamientos y las prácticas de consumo de los usuarios (Fletcher, 2012). Una vida útil más larga proporciona al usuario más oportunidades de hacer uso del producto, ampliando su satisfacción con la pieza existente, evitando el consumo de otras adicionales, ahorrando recursos y reduciendo residuos (Fletcher, 2017).

La cantidad de ropa en circulación ha crecido drásticamente en las últimas décadas, trayendo consigo impactos ambientales negativos, tales como

el incremento en la utilización de las reservas, las emisiones de CO₂ y un aumento en los volúmenes residuales. El crecimiento del consumo de prendas ha dado lugar a un acrecentamiento de los roperos y, en consecuencia, han aumentado los volúmenes de ropa almacenados, ya que no todas las prendas son de uso activo. Por lo tanto, se está produciendo más de lo necesario, y presumiblemente más de lo que podemos físicamente usar (Fletcher, 2012).

Los armarios presencian cómo se incorporan y compran prendas nuevas, sin tener en cuenta las que ya se tienen, abandonando y desechando, a su vez, otras viejas, por el simple hecho de ser menos atractivas, lo que genera una acumulación excesiva y sin sentido. La autora Kate Fletcher (2012) denomina a este fenómeno como fuerza de “empuje”, ya que las nuevas prendas sustituyen a las viejas.

La sustitución de los productos se debe a los nuevos avances tecnológicos y, específicamente en la industria de la moda, al constante cambio de temporadas y surgimiento de nuevas tendencias; sustitución que desde el punto de vista medioambiental no es deseable (Renske et al., 2020).

Si bien se podría atribuir ese mecanismo de reemplazo acelerado a la industria fabricante, la cual introduce con regularidad nuevos productos en el mercado y se apoya, a su vez, en las estrategias de *marketing*, como la publicidad, es el consumidor quien tiene la decisión final de sustituir o no un producto (Renske et al., 2020).

Se pueden definir cinco tipos de valores diferentes que ayudan a entender la decisión del consumidor de conservar o sustituir un producto. El primero es el valor funcional, que refiere al rendimiento físico de este. El segundo es el valor emocional, que se relaciona con la afectividad y los sentimientos del usuario hacia el objeto. En tercer lugar está el valor epistémico, que se asocia a la curiosidad que puede llegar a despertar el objeto en el usuario. Por otra parte, también está el valor social, íntimamente ligado a lo cultural. Por último, el valor condicional que refiere a cómo influyen situaciones o circunstancias específicas en las decisiones del consumidor (Renske et al., 2020).

Por todo lo anteriormente visto, se puede afirmar que diseñar prendas con “vida futura” requiere un cambio radical en la manera en que actualmente los individuos se vinculan con su vestimenta. Esta transformación conlleva el involucramiento de las decisiones de diseño, las estrategias de recolección de residuos e incluso la reformulación de los modelos de negocios y nuevos hábitos de conducta por parte de los productores y consumidores. En esencia, es un intento de redefinir las nociones de valor y hacer un mejor uso de los recursos heredados en las prendas, ya sea como prendas de vestir, como telas o fibras, antes de finalmente desecharlas y sustituirlas. Este motivo ha dado lugar a diversas iniciativas en la industria textil, las cuales se describen vagamente como reciclaje, reutilización de prendas, el reacondicionamiento de las que están gastadas o anticuadas, el otorgamiento de una nueva identidad y el reciclaje de materias primas. La reutilización, el reacondicionamiento y el reciclaje ralentizan el flujo lineal de materiales a través del sistema industrial, al interceptar y “desviar” los recursos ya utilizados lejos de los vertederos, con el fin de regresarlos al proceso industrial para su posterior uso como materia prima. La energía y los materiales necesarios para hacer que la reutilización, el reacondicionamiento y el reciclaje ocurran varían y han dado lugar a una jerarquía de estrategias para gestionar los residuos (Fletcher, 2012).

Sin embargo, aunque los beneficios de estas alternativas tienen un impacto medioambiental positivo y son de gran popularidad en el sector de la moda (cada vez más consciente de la sostenibilidad), Fletcher (2012) sostiene que es importante situar estas actividades en un contexto más amplio. Si bien ayudan a controlar la generación de desechos, “moderando” el impacto medioambiental negativo de la industria, reutilizar y reciclar no evita que se continúe produciendo y descartando prendas. Estas alternativas no abordan la causa raíz del problema, ni tampoco modifican el modelo industrial ineficiente; solamente minimizan sus efectos. En otras palabras, si bien son estrategias que funcionan bien a corto plazo, los procesos de reciclaje, así como también la reutilización, no son del todo eficientes en lo que respecta a cambios más profundos en los hábitos de compra o en los objetivos de producción. Acciones como la respon-

sabilidad de los productores, intervenciones en el ciclo de vida de las prendas y el total control de la trazabilidad en las producciones son solo algunas de las gestiones que pueden acercarse más a ese cambio tan necesario en la industria.

Según Fletcher (2012), la opción que conlleva menos recursos es la reutilización, ya que generalmente implica la recolección y reventa de las prendas “tal cual”, y este es el caso de las tiendas de segunda mano, quienes agotan todas las vidas que una prenda puede tener. El reacondicionamiento requiere más recursos, lo que implica trabajo y energía para reinventar las telas o prendas viejas en piezas nuevas, otorgándoles una nueva identidad para así prolongar su uso. Más agotador aún en recursos es el reciclaje, donde las prendas se trituran y las fibras se extraen mediante procesos mecánicos o químicos.

Existen determinadas estrategias para estimular la retención del producto, basadas en los valores anteriormente definidos, tales como el apoyo del valor emocional -a través del apego-, o el apoyo del valor funcional, por medio del cuidado y el mantenimiento. A su vez, estos valores pueden entrelazarse entre sí fomentando la retención del producto frente a la sustitución (Renske et al., 2020).

Los nuevos productos pueden proporcionar nuevos valores que hagan al consumidor querer adquirirlos. Dichos valores pueden ir desde despertar la curiosidad con nuevas características (valor epistémico), o proporcionar un mayor rendimiento (valor funcional) (Renske et al., 2020). Pero, si trasladamos este último a la indumentaria, el mismo es poco factible, ya que la funcionalidad de un pantalón siempre será la misma. Así que serán los otros valores los que entrarán en juego.

1.4 Estrategias para la reducción del consumo

Si bien, como se ha mencionado anteriormente, existen distintas estrategias para cambiar estas prácticas de consumo, investigaciones académicas han identificado barreras sociales, socioeconómicas, psicológicas y prácticas, que impiden a los consumidores llevar a cabo y cumplir con estas

estrategias (McLaren y McLauchlan, 2015).

1.4.1 Reparación de prendas dañadas

Una forma de reducir el impacto negativo generado por la industria textil y de la moda, según McLaren y McLauchlan (2015), es mediante la reparación de la ropa dañada y desgastada, reduciendo así la cantidad de residuos y prolongando la vida útil de las prendas. Sin embargo, existen obstáculos que justifican los motivos por los cuales las prendas no se reparan. Pero ¿cuáles son estas verdaderas razones? Los costes financieros y la falta de tiempo y de conocimientos son los obstáculos más citados para la reparación. Sin embargo, los elementos para reparar las prendas o el hacerlo mediante un tercero y los mecanismos para poder hacerlo por uno mismo son de fácil acceso, por lo que existen otras razones más allá de lo que se piensa comúnmente. Los mismos autores (2015) refieren a que existen determinadas asociaciones culturales, como por ejemplo que el acto de la costura está mal visto o que es propio de una clase social baja, que hacen que muchos individuos tomen en consideración esto y se deshagan fácilmente de sus prendas. Es en este punto que entra en juego el consumo contemporáneo, el cual ofrece la comodidad de no tener por qué reparar la indumentaria, ya que existen tiendas que cuentan con prendas de baja calidad a precios bajos, las que pueden sustituir esas viejas. Por lo que la exploración de alternativas y enfoques que fomenten y motiven la reparación son imprescindibles para replantearse este tema como un asunto social, desafiando la visión tradicional y anticuada de la ropa reparada.

Tal y como lo expresan McLaren y McLauchlan (2015), los diseñadores son quienes crean en un primer momento la indumentaria, por lo que deben colaborar con estrategias para remendar la ropa dañada, generar vínculos de colaboración y propiciar el bienestar colectivo de las comunidades, al unir a las personas mediante experiencias compartidas. Pero no solo mediante vínculos colaborativos, sino que también buscando estrategias que generen lazos más fuertes entre los individuos y las prendas.

Maldini y Balkenende (2017) mencionan que se desconoce hasta qué punto el hecho de conservar

un producto durante un periodo prolongado impide nuevas compras por parte de los consumidores, ya que a menudo las prendas no se compran con el propósito de sustituir otras, por lo que se debería seguir investigando en qué medida la relación entre durabilidad y menor consumo se aplica a la ropa, dado que las prendas pueden guardarse fácilmente en un rincón olvidado del armario.

1.4.2 Diseño emocional

Establecer un vínculo entre un individuo y un objeto no es tarea fácil, ya que en el proceso entran muchos elementos en juego. Para que una persona establezca una relación profunda con un objeto, Soler-Gutián (2017) menciona que este debe ser significativo para el usuario, ya que, si el objeto pierde el sentido, la relación se termina; por ende, dicho objeto debe poseer cualidades que lo hagan especial. No solo se debe pensar en el desarrollo del producto, sino que también en el rol afectivo que se podría generar a través de las emociones y el significado que se le pueda atribuir a ese objeto.

Según Jacob-Dazarola, et al. (2019), el concepto de apego emocional a los productos se relaciona con la teoría de apego que se define como un estado emocional positivo entre un individuo y un producto, que indica un fuerte vínculo entre estos y genera un gran deseo de conservar y mantener el producto.

Investigaciones recientes sobre la relación persona-objeto y las emociones de dicho vínculo se enfocan en el momento de compra o primera interacción; sin embargo, según Jacob-Dazarola, et al. (2019), el concepto de apego emocional se basa en una relación de posesión más larga, la cual es beneficiosa para empresas y consumidores. Soler-Gutián (2017), quien también cree esto, presenta un análisis de la relación con los objetos desde la perspectiva de la afectividad -basada en el ciclo de vida del producto y generadora de una posible estrategia de diseño sostenible- que refiere a que el vínculo entre el usuario y el objeto es un proceso que se construye a través del tiempo y como resultado de la experiencia.

Investigaciones recientes han identificado cuatro factores que inciden en la experiencia: la persona

(biografía, personalidad, habilidades, afectividad, valores o motivaciones), el objeto (forma, textura, uso o marca), la interacción (tarea, actividad) y el contexto (físico, social, sistémico, cultural, situacional y temporal). Estos factores determinan la experiencia y emociones que resultan de la interacción persona-objeto. Las emociones, por su lado, generan una evaluación afectiva del producto, y esto hace que el objeto cree un significado en el usuario, así como fuertes vínculos. Sin embargo, el significado que se le atribuye a un objeto varía con el tiempo, y depende del uso que se le dio anteriormente y el que se le da en el presente.

Según Soler-Gutián (2017), uno de los factores identificados que influye en la relación usuario-objeto es la relación temporal y, tratándose de las prendas, el *fast-fashion* ha generado un mecanismo de consumo rápido, excesivo y descartable; en otras palabras, relaciones cortas y sin sentido que hacen que este factor sea el más difícil de tratar, y ocasiona que haya que hacer más énfasis en los otros dos, que son las actividades que provocan (acción) y la reflexión que estimulan (contemplación). Desde la perspectiva del diseño, podemos enfocarnos a estimular o provocar dicha relación a través de factores afectivos, ya que estimular el consumo puede parecer lógico desde una perspectiva económica, pero no desde la humana. La sustitución de un producto u objeto tampoco está determinada por su funcionamiento, por lo que hay muchos objetos que, al ser sustituidos por uno nuevo, aún se encuentran en buenas condiciones. Jacob-Dazarola, et al. (2019) mencionan que existen otros factores que sobrepasan la real utilidad práctica del producto u objeto. Exclusivamente en el ámbito de la indumentaria, un factor clave son las tendencias y temporadas, por lo que el apego es una estrategia de ecodiseño para posponer el reemplazo, aumentando la vida útil, privilegiando la calidad y reduciendo el impacto ambiental negativo que ocurre como consecuencia del reemplazo excesivo de los productos.

Existe cierta irracionalidad hacia el descarte de las posesiones que ya no son utilizadas, argumentando que pueden ser útiles en algún otro momento. Esto se debe más a un miedo por eliminar los recuerdos que produce ese objeto que a una verda-

dera intención de tal vez utilizarlo algún día, lo que coincide con la definición que varios autores le dan al concepto de apego emocional, como una extensión de la identidad del individuo. Siguiendo la concepción de extensión de identidad, las etapas de cambio en la vida de un individuo, tales como una graduación, mudanza, casamiento, etc., son motivos por los cuales las personas se desprenden de los objetos y los dejan atrás, para generar una concepción diferente de sí mismo (Jacob-Dazarola, et al., 2019).

Haciendo referencia al ciclo de vida del consumo de un producto, el mismo comienza una vez que el usuario lo adquiere, usa y desecha. De esa manera se fomenta el consumo poco sostenible -ya que se promueve el desecho y la falta de empatía con los productos-, y se genera una relación fallida con los mismos. Este es un factor propicio del consumismo, puesto que cuanto más rápido se deseché el objeto, más rápido se buscará adquirir uno nuevo y continuar con este ciclo (Soler-Gutián, 2017). Esto, como ya se ha mencionado, lo podemos apreciar habitualmente en la industria del *fast fashion*. La misma autora (2017) menciona que estos productos con vidas cortas se crearon a partir de recursos sobreexplotados de nuestro planeta, por lo que la idea de crear una infinidad de prendas que estimulen el consumo y el desecho, por medio de la utilización de los recursos finitos del planeta, es insostenible.

El desapego de un objeto, al igual que el apego, está más relacionado con un proceso que al acto en sí mismo, ya que estas dos situaciones no tienen por qué estar coordinadas, y para que se dé la desposesión, el individuo debe pasar por el proceso. Existen ciertos comportamientos que se utilizan para generar un distanciamiento físico y emocional entre el objeto y su propietario. Estos comportamientos o rituales hacen más fácil el desapego del objeto y no son solo en el momento puntual en el que el individuo se deshace del objeto, sino que también previamente, por ejemplo, cuando se realiza la limpieza del mismo (Jacob-Dazarola, et al., 2019).

La experiencia de apego modificará la forma en la que el usuario interactúa con el producto, y dará

resultados tales como el mayor cuidado del objeto o la reparación de este, y pospondrá su reemplazo, lentificando de esta manera el ciclo de vida del producto y, por tanto, la reducción del uso de los recursos naturales y la disminución de la cantidad de residuos que son desechados (Soler-Gutián, 2017).

Una vez más, es el diseñador quien también debe fomentar un consumo responsable y consciente, ya que este es parte del proceso productivo de la indumentaria y debe buscar modificaciones que intenten alargar la vida del producto mediante el apego y lo afectivo, tratando de resaltar características funcionales, estéticas, productivas o metodológicas, así como también considerar involucrar al usuario desde la etapa de creación del objeto, haciendo que conozca el origen del mismo, la forma y el tiempo de producción, buscando así construir relaciones duraderas (Soler-Gutián, 2017).

Jacob-Dazarola, et al. (2019) mencionan que los modos de producción actuales pueden ser desafiados. Una manera de abordar esto es mediante la idea de la imperfección del producto, considerándola un modo válido de lograr una diferenciación basada en la materialidad del producto, a los efectos de conseguir nuevas experiencias estéticas. Existen materiales como el jean o el cuero que mejoran la experiencia de uso del producto o que su aspecto mejora con el paso del tiempo.

Por otro lado, la personalización del producto es otro aspecto que puede ayudar a su apego. Sería deseable que los diseñadores la consideraran como posible recurso para el desarrollo de comportamientos responsables de consumo. La personalización de los productos es una valiosa herramienta para comunicar una identidad propia, tratándose, sobre todo, de los objetos cercanos al individuo (Jacob-Dazarola, et al., 2019).

Dicho esto, y como menciona Soler-Gutián (2017), el diseño emocional se puede considerar una herramienta para producir objetos sostenibles, al explorar y promover distintas formas de relacionamiento con los productos y el entorno. Sin embargo, investigaciones recientes señalan casos en los que el apego emocional hacia los productos puede

influir negativamente en el medioambiente, ya que suele fomentar la acumulación e impedir el reciclaje (Renske, et al., 2020).

1.4.3 Personalización del producto

Como ya se ha mencionado, el factor emocional no solo es decisivo a la hora de adquirir un producto, sino que es un proceso que puede comenzar en este punto, pero continúa una vez que el individuo ya adquirió el producto en cuestión. Sin embargo, el vínculo con las emociones puede contribuir a que el individuo adquiera o no un producto, así como también que lo cuide, aprecie su relación con ese objeto, que lo repare en caso de que se estropee, y posponga su sustitución, aumentando de esta manera la vida útil del objeto (Mugge, et al., 2009).

La personalización de un producto u objeto se define como un proceso que modifica la apariencia o funcionalidad de este para aumentar su relevancia para un individuo en particular. Si bien la personalización de los productos es algo por lo que se ha empezado a prestar atención en este siglo, según Mugge, et al. (2009), en la Revolución Industrial los productos eran realizados a mano, dando lugar a los requerimientos y necesidades de cada individuo y generando cierto apego hacia el objeto por parte del usuario. Pero con el crecimiento de la industria y la producción en masa, se empezaron a realizar productos en serie e idénticos, lo que hizo que se dejara de lado las necesidades de los usuarios, haciendo que estos pierdan en parte cierto interés por los objetos. Si trasladamos esto a la indumentaria, las grandes marcas de esta misma época fabricaban sus diseños a medida, eran exclusivos y se basaban en los usuarios a quienes iban dirigidos. Pero con el crecimiento de esta industria, el sistema de producción fue cambiando hasta llegar al modelo que conocemos hoy en día, el cual carece del toque personal que antes se le daba.

Pero ¿por qué personalizar los productos o, en el caso que nos interesa, la indumentaria? Investigaciones anteriores han demostrado que la personalización del producto está relacionada con la identidad del usuario, lo que hace que este adquiera o conserve el objeto por otras razones más que por su funcionalidad. El esfuerzo físico o mental que

implica la personalización de un producto hace que el usuario pueda contribuir a la conservación del mismo, fortificando el vínculo emocional con este (Mugge, et al., 2009).

Un ejemplo de personalización es la marca Adidas, la cual tiene un sistema en el que el individuo puede elegir el diseño de sus zapatos, cambiando los colores de los mismos, haciendo de este producto único y propio de quien lo diseñó. Esto se vincula con la autoexpresión, que es una vía a través de la cual el esfuerzo invertido influye en el vínculo emocional; cuanto mayor sea este esfuerzo, más valor autoexpresivo obtiene este producto y más fuerte será el vínculo con el objeto, por lo que los consumidores deberían obtener mayor participación como codiseñadores. Sin embargo, no hay que dejar de tener en cuenta que debe existir un equilibrio entre lo que es el esfuerzo físico y el mental, ya que un exceso de esfuerzo físico puede derivar en la frustración del usuario, haciendo que la personalización sea compleja y el vínculo emocional sea menor. Mientras que un exceso de esfuerzo mental puede hacer que el individuo sienta que carece de los conocimientos, la experiencia y las habilidades prácticas para personalizar el producto, pudiendo estropearlo (Mugge, et al., 2009). Trasladando esto a la indumentaria y ejemplificando lo antedicho, el objeto podría ser un libro de moltería y la dificultad podría darse en uno de los moldes, generando un sobreesfuerzo mental por la complejidad del mismo. Es en este punto que el diseñador debe encontrar un equilibrio entre la creación de oportunidades de diseño y la garantía de una calidad adecuada del producto.

Mugge, et al. (2006) mencionan la teoría de la autocongruencia, planteada por varios autores, en la que los individuos suelen consumir productos y marcas que tienen características similares a su personalidad, por lo que existe cierta coherencia en el vínculo de estos, lo que supone que estos productos puedan ayudar a mantener y expresar la identidad del individuo. En general se desarrolla un vínculo más fuerte con aquellos productos que definen a la persona, que con aquellas posesiones favoritas, como pueden ser las heredadas, que a menudo provocan asociaciones que se descarrilan de la personalidad del individuo. Por lo que el vín-

culo emocional se verá fortalecido cuando exista una congruencia entre la personalidad del individuo y la del producto (Mugge, et al., 2006).

Existe una necesidad en los individuos de mantener una coherencia personal, que se relaciona con la construcción del yo y se refleja en el uso de los productos que este hace (Mugge, et al., 2006).

Aaker (1999) presenta un debate en el que se exponen dos posturas frente al comportamiento de un individuo. Por un lado, hay quienes afirman que este está determinado por su personalidad, mientras que otros creen que está influenciado por la naturaleza de la situación. En el primer caso, el comportamiento es el mismo por más que la situación varíe; mientras que en el segundo, el comportamiento es lo que varía, viendo la personalidad del individuo como un estado temporal.

Sin embargo, la personalidad de cada individuo es diferente y el yo es una construcción maleable, ya que este puede estar influenciado tanto por factores de la personalidad como de la situación. ¿Pero qué significa la maleabilidad del yo? Esto significa que el yo puede estar influenciado tanto por la personalidad como por factores situacionales (Aaker, 1999).

En muchas ocasiones existen anomalías, ya que las personas pueden consumir marcas que no sean congruentes con su personalidad, queriendo, de alguna manera, expresar quiénes desean ser (el yo deseado) o quiénes creen que deberían ser, en lugar de quiénes son. Las variables que hacen que estas autoconcepciones sean posibles incluyen las esperanzas, los miedos, los motivos, las metas y los roles de una persona en un momento determinado en el tiempo. Son las señales situacionales las que hacen que el individuo se comporte de determinada manera, y se definen como los aspectos físicos de la situación (iluminación, decoración, lugar) y el entorno social (personas presentes en la situación dada). Los individuos tienden a confiar en estas señales para obtener aprobación y desarrollar relaciones positivas, para así lograr aumentar su autoestima (Aaker, 1999).

1.4.4 Productos como servicios

Los impactos negativos producidos por la industria de la moda a nivel social y medioambiental se deben, como ya se ha dejado en evidencia, a la sobreproducción de prendas, causadas por el consumo excesivo que sigue creciendo cada vez más. Esto genera la búsqueda de nuevas estrategias que desvíen la compra de nuevos productos, sin eliminar el beneficio económico que obtiene la industria, y orientando la venta hacia la prestación de un servicio (Stahel, 1998).

Este sistema se basa en la prestación de un producto como servicio que continúa siendo propiedad de la empresa. De esta manera se incrementa el tiempo de vida del producto al prestarlo como servicio; el precio que debe pagarse por este se basa en las responsabilidades de la compañía, tales como el mantenimiento de dicho producto. Este sistema también es denominado como “economía de servicios”, ya que está centrado en la optimización de la utilización del producto y en la gestión de los recursos, lo que lo hace mucho más sostenible o desmaterializado que la economía industrial tradicional (Stahel, 1998).

La prestación de productos como servicios posee beneficios similares al reciclaje, ya que en ambos casos se busca la optimización de los recursos y la reducción del flujo de materiales. Sin embargo, en el reciclaje se siguen gastando recursos y no se disminuye el consumo, es una estrategia posterior a las consecuencias del consumo desmesurado, más que una prevención (Stahel, 1998).

02. **SEGUNDA PARTE:** **RELEVAMIENTO**

2.1 Investigación de campo

2.2 Conclusiones

02. SEGUNDA PARTE: RELEVAMIENTO

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

A partir de las estrategias para la reducción del consumo expuestas anteriormente, se busca profundizar sobre los modelos de negocios sustentables en el contexto textil uruguayo, en pos de plantear lineamientos que sirvan de guía para la futura generación de nuevos modelos de negocios sustentables en Uruguay.

Objetivo principal de la entrevista:

Identificar los diferentes métodos y herramientas utilizados en distintos modelos de negocios sustentables, dentro del rubro textil en el contexto local.

Objetivos específicos de la entrevista:

1. Analizar las experiencias personales de los actores entrevistados.
2. Determinar las actividades claves de los negocios.
3. Conocer el vínculo con los consumidores por parte de cada negocio.
4. Reconocer y determinar los desafíos que conlleva el desarrollo de este tipo de negocio a nivel local.

Metodología:

La metodología a seguir para realizar el relevamiento de campo será de naturaleza cualitativa, mediante técnicas de entrevistas en profundidad con la herramienta guía de pauta, ubicada en el capítulo de Anexos.

Las marcas seleccionadas para la realización de esta entrevista están alineadas a la categorización de estrategias para la reducción del consumo, expuesta anteriormente. Si bien todas ellas presentan un modelo de negocio sustentable, existen ciertas diferencias en cuanto a las técnicas y métodos utilizados, que nos parecen relevantes para profundizar con las entidades responsables. Estos

son: Alice Otegui, fundadora de Calmo Slow; Maggie Ferber, cofundadora de Vopero; Macarena Zas, fundadora de 1000 razones; Fernando Escuder, cofundador de Ana Livni; y Agustina Comas, fundadora de Comas.

02. SEGUNDA PARTE: RELEVAMIENTO

CONCLUSIONES

A raíz de las entrevistas realizadas a las diferentes marcas, se procede al desarrollo de las conclusiones parciales, a quienes clasificamos según los consumidores, el modelo de negocio y el proceso técnico/productivo. Si bien las marcas entrevistadas poseen distintos modelos con diferentes técnicas y metodologías, se buscaron similitudes entre estas con el propósito de identificar aspectos en común, a los efectos de cumplir con los objetivos de la entrevista.

Por parte de los consumidores de estas marcas, se identifica la presencia de valores que se alinean con la filosofía de las mismas, así como la conciencia de los procesos de los negocios de esta índole. Entendemos que las marcas entrevistadas se consideran a sí mismas como innovadoras, ya que poseen un modelo de negocio que es escaso en el mercado local, pero no a nivel mundial, por lo que siguen tendencias que atraen de alguna manera a sus públicos objetivos, brindando, a su vez, una experiencia de usuario óptima, al poseer distintas plataformas a través de las cuales los mismos pueden adquirir sus productos o servicios, lo que brinda mucha facilidad de compra y de acceso. Asimismo, por motivos económicos o ambientales, los creadores de estas marcas fueron conscientes de la necesidad existente del producto/servicio que brindan, que en otro momento no se daba. Por lo que es importante mencionar que no solamente debe existir un nicho en el mercado para poder destacar, por el cual se deben buscar las herramientas para llegar a él estratégicamente, sino que también debe ejecutarse de manera innovadora y eficaz.

Por otro lado, también se ha destacado que no solo es importante el servicio hacia el usuario y el dife-

rencial sustentable, ya que los productos a vender deben poseer un diferencial estético, en el caso que corresponda, o, en otras palabras, un valor agregado para poder destacar y ser vendibles.

Una buena estrategia para informar a los clientes sobre los procesos de cada modelo y la importancia de poseer uno sustentable está en la transparencia, en una fuerte definición conceptual y en cuán cercana es con sus clientes, siendo esta una buena estrategia para interiorizar los conceptos que cada marca maneja.

Por otro lado, se considera que la transparencia de los distintos modelos entrevistados y la divulgación del conocimiento son estrategias a tener presentes a la hora de fidelizar a sus clientes. Se destaca el hecho de que varias de las marcas entrevistadas realizan *workshops* o cursos abiertos al público, donde enseñan las técnicas y métodos de sus modelos de negocio (*ecoprint*, tintes naturales, *upcycling*, fieltro), con el fin de dar a conocer los procesos y el trabajo que conlleva cada una de ellas. Mediante esta iniciativa, quienes los realicen pueden hacer sus propios productos, logrando un nuevo conocimiento y una satisfacción a nivel emocional.

Dicho lo anterior, se cree pertinente hacer un profundo estudio de mercado por parte de los negocios, para de esa forma definir su nicho y generar técnicas y estrategias de acercamiento. La ubicación del local y la forma en la que se comunica a los consumidores son aspectos por considerar.

En cuanto a los modelos de negocio de las marcas entrevistadas, se pudieron identificar algunos aspectos en común que se consideran claves a la

hora de desarrollar un negocio de esta cualidad. Primero, es importante identificar y definir hacia dónde se quiere apuntar y qué problema o situación se busca solucionar o aportar con el negocio. Definir esto habilitará a identificar las partes involucradas y desarrollar la logística. Se considera relevante realizar una profunda investigación de los recursos sustentables existentes a nivel local, en pos de utilizar los mismos y transformarlos con el respeto y el conocimiento que merecen; esto contribuirá a la propuesta de valor del negocio. Asimismo, la tecnología es una herramienta que se puede ver muy presente en los negocios de esta índole. El *e-commerce*, como se pudo apreciar luego de la pandemia del COVID-19, es una herramienta que facilita la compra desde los hogares, sin tener que asistir a la tienda física de la marca, por lo que esta plataforma debe ser accesible, de uso fácil para el usuario y brindarle toda la información necesaria sobre lo que se está ofreciendo. A su vez, el negocio *online* permite a las marcas tener un mayor alcance de ventas, ofreciendo la posibilidad de integrar canales comunicacionales y lograr la expansión a diferentes partes del mundo, todo lo cual, muchas veces, redundará en una mayor rentabilidad y conocimiento de la marca.

Se puede destacar también el notorio interés en buscar ofrecer un producto o servicio con valor para la sociedad, teniendo en cuenta su entorno, su situación y sus necesidades, con el fin de otorgarles una solución. Más allá de proporcionar un beneficio económico para el negocio, el objetivo es generar un impacto positivo en la sociedad y en el medio ambiente, tal y como mencionan los actores entrevistados, para evitar que las prendas en desuso terminen en vertederos, o promover la recirculación y el reciclado de las mismas, entre otros beneficios.

En cuanto a la logística, se puede apreciar que las cadenas de suministros de esta tipología de negocios involucran actores claves con objetivos similares en cuanto al compromiso con la sustentabilidad. Estos van desde proveedores, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, hasta distintas instituciones. Los mismos suelen ser relevantes para generar contactos, recibir ayuda económica, formar una red que permita nuevas vías de comer-

cialización en el mercado, en pos de la constante mejora y desarrollo del negocio, con el objetivo de beneficiar a todas las partes involucradas.

Debido a que la sustentabilidad es una temática de índole global y que aún se está desarrollando, es importante ser conscientes y estar permeables a lo que pasa a nivel mundial, atendiendo avances y nuevas investigaciones en el tema. Para ello, es necesario tener una actitud curiosa y comprometida con la causa.

Si bien resulta importante tener en consideración los aspectos anteriormente mencionados, es relevante destacar que, tal y como expusieron las marcas entrevistadas, un modelo de negocio no es una estructura estática, sino que generalmente sufre transformaciones y está continuamente evolucionando como consecuencia de diversos factores, tales como las nuevas tecnologías, los cambios sociales, o las nuevas concepciones de los diseñadores, entre otras. Asimismo, como se expuso en el marco teórico, debido a que no existe un modelo de negocio sustentable ideal, las empresas que están dentro de estos parámetros se ven en constante evolución y perfeccionamiento.

Llegando al tercer y último núcleo de la guía de entrevista, y debido a que las marcas entrevistadas son de diferente índole, es complejo determinar una única metodología y proceso de producción de los modelos de negocios sustentables. Sin embargo, se puede identificar que las técnicas y métodos son distintos teniendo en cuenta si la marca crea un producto o si el mismo se recircula -ya sea ofreciendo un servicio o un producto-. En el caso de que la marca diseñe un producto, el proceso consta de varias etapas, desde la obtención de materia prima, la moldería, el armado y la confección, hasta el *packaging* y la entrega del producto; teniendo siempre presente la sustentabilidad y valorando los tiempos de producción, con el fin de cuidar el proceso productivo en su totalidad. Asimismo, se destaca el uso de técnicas artesanales utilizadas por algunas de las marcas entrevistadas. Si bien son distintas entre sí, constan de una producción manual que aumenta el valor del producto y destaca entre la competencia. Muchas de ellas son utilizadas con el fin de valorar la cultura local,

al trabajar con materiales y artesanos del lugar, buscando educar y mostrar a los consumidores las posibilidades de producir en el país.

Por último, se puede identificar que estas marcas realizan pequeñas producciones, incluso trabajan a demanda, con el fin de no acumular *stock*, no generar desperdicios, y realizar un eficiente uso de los recursos.

Por otro lado, se pueden reconocer entre los diferentes modelos de negocios similitudes asociadas a su metodología, ya que, como se ha referido, no existe un ideal de modelo de negocio, lo que hace que quienes están a cargo de estas marcas experimenten constantemente, ya sea desde lo matérico o desde lo conceptual, y sean, a su vez, constantes y disciplinadas en el proceso, lo que les permite llegar de esta manera a lograr un diferencial en el mismo.

Por último, cabe destacar la identificación de una actitud reflexiva y receptiva por parte de los responsables detrás de las marcas entrevistadas, no solamente en el proceso productivo, sino en el negocio en su totalidad. Tal como expresaron, no hay un modelo igual a otro y el mismo está en continua transformación, lo que genera un constante aprendizaje.

03.

TERCERA PARTE:

ANÁLISIS Y CLASIFICACIÓN SEGÚN DISTINTOS MODELOS DE NEGOCIOS

3.1 Casos según modelos de negocios

03. TERCERA PARTE: ANÁLISIS Y CLASIFICACIÓN SEGÚN DISTINTOS MODELOS DE NEGOCIOS SUSTENTABLES

CASOS SEGÚN MODELOS DE NEGOCIOS

Esta parte tiene como cometido analizar distintos casos de éxito, de diferentes modelos de negocios locales, incluyendo los relevados en la etapa anterior, tomando como insumo lo estudiado en el marco teórico. El análisis se hará con base en una clasificación específica: aquellos modelos que extiendan la vida útil de los productos, quienes apunten a un diseño emocional, aquellos que personalicen sus productos y, por último, los que ofrezcan productos como servicios. De esa manera se evaluarán las distintas prácticas sustentables y estrategias de cada negocio, lo que servirá como insumo para realizar una “guía” práctica para futuros modelos de negocios sustentables.

03. TERCERA PARTE: ANÁLISIS Y CLASIFICACIÓN SEGÚN DISTINTOS MODELOS DE NEGOCIOS SUSTENTABLES

EXTENSIÓN DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

1.1 Tiendas de segunda mano

1.2 *Upcycling*

03. TERCERA PARTE: ANÁLISIS Y CLASIFICACIÓN SEGÚN DISTINTOS MODELOS DE NEGOCIOS SUSTENTABLES

EXTENSIÓN DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

1.1 Tiendas de segunda mano

A nivel internacional, la industria de segunda mano, o también conocida como tiendas Second Hand, se está convirtiendo en uno de los segmentos de consumidores de mayor crecimiento, ya que la idea de un “armario giratorio” se está adoptando cada vez más, especialmente con la Generación Z. Green Match, un servicio en línea configurado para vincular a los consumidores con productos sustentables, publicó recientemente un estudio en el que muestra que 72% de esta misma generación estaría dispuesta a gastar más dinero por un servicio o producto, si el mismo se produjera de manera sostenible.

Comprar de segunda mano es cada vez más fácil y accesible y, como resultado, el mercado de reventa está en auge. La plataforma de reventa mundial ThredUP predice que el ahorro en línea crecerá un 69% entre 2020 y 2021, y hay quienes creen que este sector será en diez años más grande que la moda rápida.

Este estilo de venta tiene diversas manifestaciones. Hay desde tiendas grandes que ya se han convertido en cadenas, hasta grupos de amigas que deciden emprender de esa manera por diversos motivos. Algunas venden solo ropa de segunda mano, y otras también ofrecen prendas nuevas. Si bien en otras partes del planeta estos modelos de negocios ya están instalados firmemente y es común que los consumidores adquieran sus productos allí, en Uruguay los mismos empezaron a ganar protagonismo hace muy pocos años.

Sin embargo, gran parte del público que elige comprar en este tipo de negocios es quien suele usar sus prendas muy pocas veces, ya que tienden a verlas como algo obsoleto, y buscan, a su vez, gastar poco. En ese sentido, Majo Rey -directora ejecutiva de Sinergia Design-, en una entrevista para El Observador expresaba la siguiente: *“La gente está comprando compulsivamente y por eso existen las Second Hand” (Fiordelmondo, 2018).*

Pero ¿cómo funcionan en verdad estos modelos de negocios?

Estas empresas cuentan con dos partes importantes: por un lado, el propietario de la empresa, y por otro, el usuario que brinda su ropa a consignación para que el propietario del negocio la venda a un tercero. El modelo no funciona sin estos integrantes, ya que para subsistir siempre debe estar entrando nueva mercadería, es decir, ropa de otros usuarios que quieran deshacerse de la misma y un tercero que quiera adquirirla por medio de la empresa. Una vez vendida la prenda, la ganancia es dividida entre el propietario y quien la llevó. Este acuerdo queda a consideración de la empresa, ya que puede ser en partes iguales o no.

Por otro lado, existen ciertas políticas que las mismas empresas poseen para poder vender estas prendas de segunda mano, tales como entregar las prendas lavadas, en perfectas condiciones y a veces hasta ser de determinadas marcas, ya que cuanto más valor, hablando en términos de marca, tenga la prenda, más ganancia tendrá la empresa y quien está vendiendo la mercadería.

Cada una de estas marcas busca su “joyita”, es decir, esas prendas o accesorios de marcas extranjeras importantes. Sin embargo, esto no sucede en todas ellas, ya que cada una busca posicionarse desde un lugar estratégico elegido, como puede ser la venta de prendas exclusivas, la preferencia por el vintage, u otras, simplemente, se concentrarán en prendas de menos valor (Fiordelmondo, 2018).

Entendemos que este modelo extiende el ciclo de vida de las prendas, ya que busca darle nueva vida a indumentaria olvidada, pudiendo volver a ser comprada tal cual es, sin modificar su morfología, materialidad o composición. De esa manera, puede seguir siendo utilizada por otro usuario, evitando la compra de un nuevo producto fabricado y, por ende, beneficiando al medio ambiente al no generar un nuevo desecho, ni realizar ningún proceso industrial a la prenda. Sin embargo, para que las mismas puedan ser aceptadas por estos modelos, como ya se ha mencionado, deben estar en perfectas condiciones, es decir, sin roturas, desgaste o manchas. También es interesante destacar el creciente interés por parte de los consumidores, quienes cada vez son más conscientes del impacto que una producción masiva y lineal puede causar en el medio ambiente, y por ello optan por este tipo de modelos que son una alternativa al sistema de producción lineal.

1.1.1 Retroka

Retroka nace en mayo de 2010 para satisfacer a un público innovador que busca prendas únicas, de calidad, cuidadosamente seleccionadas, diferentes y a un buen precio. El equipo está conformado por mujeres que buscan posicionar sus locales como una opción de compra usual, rentable e inteligente. Su misión es mantener en circulación prendas de calidad por más tiempo, extendiendo el ciclo de vida de las mismas.

Luciana Rodiño, una de sus responsables, explicó a Telenoche que se trata de “*darle una segunda oportunidad a prendas que están en perfectas condiciones*”. (Rodiño, 2021).

La marca cuenta con tres locales, en Ciudad Vieja, Punta Carretas y el Centro.

También cuentan con una página web y están presentes en diversas redes sociales como Instagram y Facebook.

Retroka es una de estas marcas que empezó como un emprendimiento entre amigas y pasó a ser una empresa con varios locales, que pisa fuerte dentro de la industria Second Hand. La particularidad de este modelo está en sus prendas exclusivas y de marca, ya que la misma es conocida por poseer prendas usadas, de marcas de categoría, lo que atrae, de esta manera, a un público definido.



Foto recuperada de: <https://www.retroka.com/>

1.1.2 Vopero

“La prenda más sustentable es la que ya existe”.

Vopero es una empresa *second hand* que tiene sede en Uruguay y México, y que es liderada por Maggie Ferber, Alejandro Esperanza e Ignacio Cattivelli. En nuestro país surgió en diciembre del año 2020 y en México este mismo año.

Sus creadores entienden que la manera de hacer el mundo más sustentable es logrando que todas aquellas prendas que ya existen recirculen dentro de nuestro sistema establecido, dándole un nuevo valor a esa indumentaria en desuso, y ahorrando de esta manera todo el proceso productivo que implica la creación de una nueva prenda, como la huella ecológica. A su vez, aquellas prendas que no pasan su control de calidad son donadas a talleres, en donde se reciclan y se transforman en nueva vestimenta.

Cómo funciona

Vopero posee un modelo de negocio de venta *online* en el que los usuarios pueden solicitar vender su ropa o comprarla. Si se opta por venderla, se debe llenar un formulario *online* y la empresa hace llegar al domicilio de quien corresponda un contenedor, en donde se deben colocar todas las prendas que se desean vender, previamente lavadas y planchadas, para que, una vez que lleguen a la empresa, sean seleccionadas. En el caso de aquellas que Vopero considere que están aptas para la venta, la empresa se encarga del etiquetado y la publicación en su web, a un precio sugerido con base en la venta de productos similares, el cual, generalmente, es un 25% menos que el del producto nuevo. Una vez que las prendas están vendidas, se da el dinero correspondiente a su expropietario. Si esas prendas no se venden, mes a mes su precio va bajando, y son donadas a los talleres de confección de algunas fundaciones (en Uruguay Ceprodih, en México Imaginalco), en donde jóvenes en situaciones de vulnerabilidad aprenden a transformarlas en nuevas prendas que se vuelven a relanzar en el mercado. Aquellas que se considera que no están aptas para la venta, al llenar el formulario el usuario puede elegir donarlas, que le sean devueltas o retirarlas en la oficina de la empresa.

La particularidad de este modelo de negocio está en que cada vendedor tiene su propio “vopero” o ropero en el que se encuentran todas sus prendas. Por lo que, en el caso de querer comprar alguna, el filtro de búsqueda dará la opción de buscar por tipo de prenda, talla, marca o nombre del vendedor. Es por esto que este negocio suele utilizar frecuentemente la estrategia de *influencers*, en donde cada uno tiene su vopero. Como se ha mencionado, si bien es un *e-commerce*, en caso de retirar la compra en la oficina de la empresa, las prendas pueden ser probadas allí mismo.

Gracias a su estrategia con *influencers* y las redes sociales -principalmente Instagram y su modalidad totalmente *online*-, actualmente esta empresa ha conseguido una gran popularidad, y se ha transformado en una de las principales tiendas de ropa de segunda mano del país.



Artículo del diario *El País*: *Vopero, la startup uruguaya que revoluciona la moda del “usado como nuevo” en América Latina.* Antonio Larronda. 2020.

1.2 Upcycling

El *Upcycling* es un proceso metodológico cuyo término nace de las palabras actualizar (*upgrade*) y reciclar (*recycling*), por lo que es un proceso que recupera, transforma y recoloca en el mercado productos descartados; en otras palabras, crea productos nuevos y de mayor valor, a partir de otros ya existentes.

El término tuvo su origen con la publicación *Cradle to Cradle* (2005), de los autores William McDonough y Michael Braungart, quienes dieron un nuevo paradigma de pensamiento al ver en los residuos una oportunidad, en vez de un desecho.

A diferencia del modelo de negocio anterior, los que llevan a cabo este método realizan modificaciones morfológicas en la indumentaria, viendo una pieza de valor en donde otros no. Su objetivo no es mantener el valor de las piezas descartadas, sino que es agregarles valor a las mismas, transformando los materiales descartados, uniéndolos y volviendo a crear nuevas piezas. Por lo que, a diferencia del reciclaje, el *upcycling* les agrega valor a sus nuevas piezas, mientras que el primero lo mantiene.

Exponemos esta metodología de trabajo como un modelo de negocio que extiende la vida útil de la indumentaria, ya que le agrega valor a la misma al transformarla en otra pieza, utilizando materiales ya existentes, haciendo más simple el proceso productivo al reducir energía y materia prima y, por

ende, beneficiando al medio ambiente. A su vez, busca modificar los hábitos actuales de la sociedad, al introducir al mercado, con un nuevo valor, piezas ya existentes.

Según Agustina Comas, creadora de un modelo de negocio que lleva adelante este método, el mismo busca transformar productos descartados o desechados en nuevas propuestas, agregándoles valor. Es una forma de darle una nueva vida a todo el volumen de prendas y textiles, que de otra forma terminarían descartados. El Upcycling considera al residuo como un material de alto valor y habilita un gran potencial para producir diseños diferenciados, minimizando el uso de recursos (energía, agua y otros recursos naturales) y reduciendo el impacto ambiental asociado al gran volumen de residuos en vertederos.

“La Moda Circular responde a los principios de la Economía Circular. Se concibe como un sistema interconectado, donde no se generan residuos, sino que todos los recursos son reaprovechados la mayor cantidad de veces posibles”, explicó la experta.

A través de ese abordaje regenerativo se procura hacer un manejo más amigable y responsable de los recursos y sistemas naturales. Además, promueve la utilización de materiales y sustancias químicas que no dañen la salud humana o la de los ecosistemas.

Esta forma de concebir la moda busca derribar el sistema de usar y tirar, el cual se caracteriza por su producción lineal, para convertirlo en un espacio donde el uso, reúso y reciclaje son parte de la lógica.

1.2.1 Comas

“Convertir los residuos en moda”

Comas es una empresa brasileña, fundada en el año 2015 por Agustina Comas (uruguaya, estudiante del Centro de Diseño), que produce prendas mediante el método de *upcycling*. Si bien Comas tiene su sede en San Pablo, Brasil, decidimos exponer este modelo de negocio ya que el mismo cuenta con envíos a Uruguay y su fundadora es local.

Surge como consecuencia del impacto ambiental

negativo percibido por su diseñadora, el cual era producido por las grandes industrias. Fue allí en donde Agustina Comas vio una oportunidad donde otros veían un desecho.

Esta empresa surge como tal luego de un largo camino recorrido por su fundadora, quien buscaba el modo para reducir el impacto de la industria y, a su vez, crear moda, siguiendo los principios de sustentabilidad. Agustina define a sus prendas como piezas con historia, ya que detrás de las mismas existió un proceso de construcción y también uno de deconstrucción.

El trabajo de la marca comienza con la recolección de *stocks* inactivos del mercado y de residuos industriales, que, según su concepto de diseño, son las piezas más ricas para utilizar. Las piezas usadas por la marca son las camisas masculinas, ya que su morfología permite la versatilidad a la hora de crear otras piezas, además de retazos desperdiciados del proceso de producción de otras marcas, llegando incluso a desarrollar su propia tela llamada Oricla, a partir de orillos de rollos de telas de fábricas.

La particularidad de este modelo de negocio es que Comas no es solo una empresa circular que utiliza la metodología de *upcycling*, sino que posee su propio método que su fundadora y diseñadora enseña en *workshops* que ella misma brinda. Este método se basa en la utilización de varias maneras de una pieza sobre el cuerpo, la cual luego es fotografiada y se llega a un proceso al cual no se arribaría diseñando. Dicho de otra manera, deconstruyendo el proceso, demostrando que a partir de una única forma se puede desarrollar una infinidad de piezas.

Este proceso, a diferencia de lo que es el reciclaje, trabaja propiamente con piezas que para otros son residuos, buscando un diseño nuevo a partir de uno ya existente; por lo que el proceso de creación de las piezas conlleva aún más creatividad y trabajo.

Esta empresa, además de vender sus creaciones, también brinda cursos y capacitaciones. Tiene un modelo de negocio sustentable, en cuanto a su método de *upcycling*, y son educadores al enseñar su propio método.



Foto recuperada de: www.comas.com.br

03. TERCERA PARTE: ANÁLISIS Y CLASIFICACIÓN SEGÚN DISTINTOS MODELOS DE NEGOCIOS SUSTENTABLES

DISEÑO PARA EL APEGO

1.1 *Slow Fashion*

03. TERCERA PARTE: ANÁLISIS Y CLASIFICACIÓN SEGÚN DISTINTOS MODELOS DE NEGOCIOS SUSTENTABLES

DISEÑO PARA EL APEGO

1.1 *Slow Fashion*

El *slow fashion*, como ya hemos expuesto anteriormente, es una filosofía que busca producir a un ritmo desacelerado, social y medioambientalmente responsable, la cual da trabajo a productores locales y respeta los tiempos de producción, apuntando a un modelo de negocio sustentable.

Esta metodología busca una relación más cercana con todos los *stakeholders* involucrados en el proceso, incluyendo al propio consumidor, por lo que su metodología de trabajo crea una relación más profunda con este último, busca el apego del usuario a sus productos -por el proceso del mismo y sus cualidades-, e intenta verlo con un significado mayor que como una prenda cualquiera.

Tal y como se expuso en el apartado de diseño emocional, las emociones emergentes del vínculo entre la persona y el objeto, en este caso la indumentaria, son un proceso que se construye a través de la experiencia, por lo que la filosofía *Slow* debe proveer esas características, a través de materiales resistentes, duraderos y nobles como el cuero -cuya apariencia puede hasta ser mejor con el uso-, o materiales naturales tales como la lana, el algodón o el lino. Esto hará que el usuario cuide más de él y posponga su reemplazo, por lo que el atacar las características del futuro producto, mostrando a su vez los procesos productivos, es una manera de contribuir a su apego.

De esta forma, se busca crear productos que sean amados, queridos o confiables por más tiempo; en otras palabras, prolongar su vida útil a través de la apelación de la durabilidad emocional. Esto permi-

te que se conserve la integridad del producto por mayor tiempo.

1.1.1 *Manos del Uruguay*

Manos del Uruguay es desde 1968 una cooperativa sin fines de lucro, fundada y formada por mujeres uruguayas del interior del país, con el objetivo de construir un espacio de producción artesanal centrado en la lana, que es por excelencia la materia prima número uno del país. Es reconocida como una marca de productos de calidad y diseño, que revaloriza saberes artesanales, como lo es el tejido en dos agujas, y que está centrada en el desarrollo humano.

Busca apoyar a la producción local e incentivar la producción artesanal, apelando al desarrollo de su creatividad, destreza y conocimientos. Formada por doce cooperativas a lo largo y ancho de todo el país, el surgimiento de esta organización generó un cambio muy positivo para sus colaboradoras, ya que las hizo independientes, tanto personal como económicamente.

El proceso de producción de las prendas es puramente artesanal. En las cooperativas, las artesanas realizan distintas técnicas que abarcan todo el proceso de producción. Estas van desde el hilado de la lana, pasando por los teñidos, hasta llegar a la construcción de la tela, que puede ser mediante el tejido de punto a mano, tejido de punto a máquina o tejido plano en telares; además de la realización de fieltro (telas creadas a partir de las fibras de la lana). Todo esto hace que una de las características por las que se reconoce a Manos del Uruguay sea la calidad, puesto que es un proceso totalmente artesanal.

Actualmente, Manos no solo comercializa prendas de lana, sino que también trabaja con otros materiales nobles, como madera, cerámica, cuero, guampa y mate, a través de las piezas realizadas por artesanos de distintos talleres independientes. Tanto sus productos en lana, como los mencionados anteriormente, son comercializados localmente y también exportados a marcas importantes del mundo. Los mismos pueden ser adquiridos en Uruguay, en sus tiendas físicas, o en el exterior, a través de su tienda *online*.

Por las características de este modelo de negocio, podemos entenderlo como uno *Slow*, ya que trabaja con productores locales, busca un beneficio social, además de trabajar con materia prima natural y noble como lo es la lana, y respeta, a su vez, los procesos artesanales de producción, al mismo tiempo que es coherente con el mismo. Si bien, este modelo no surgió con la intención de definirse así mismo como un modelo *Slow*, el mismo se fue adaptando y amoldando a las tendencias emergentes, compartiendo en el presente características de su proceso productivo con otros modelos dentro de esta categorización.

Por otra parte, educa en cierta forma al consumidor y brinda un producto con historia, apuntando indirectamente al apego emocional del objeto que se está comprando, puesto que hace que se opte por dicho producto, al compararlo con cualquier otro que haya en el mercado.



Fotos recuperadas de: <https://www.manos.com.uy/>

1.1.2 Ana Livni

Ana Livni es una empresa de investigación creativa de vestimenta, la cual nació en 2002 con la unión de los diseñadores Fernando Escuder y Ana Livni, ambos egresados de la Escuela Universitaria Centro de Diseño. La misma cuenta con un atelier ubicado en Ciudad Vieja, Montevideo.

Integran el movimiento Slow Fashion desde el 2002, siendo los pioneros de este movimiento en la industria nacional. Su lema es caminar lento pero seguros, fomentando el desarrollo del trabajo sustentable al fusionar el arte y la industria.

El manifiesto de la marca es no seguir patrones de moda establecidos; es por eso que buscan diseñar desde la fibra textil un nuevo concepto local, más allá de las fronteras, con el objetivo de revalorizar los recursos materiales y humanos del Uruguay y la región. Suelen realizar colecciones cápsulas y no se rigen por temporadas, ya que sus colecciones nacen a partir de un profundo desarrollo conceptual y creativo. La última, lanzada en abril de 2021, se denomina Habitar el cuerpo, y surge a partir del cuestionamiento de nuestra propia existencia en el planeta. Sus prendas se caracterizan por ser una fusión de arte y diseño, de colores atemporales, fieltro y estampas.

A nivel comercial, cuentan con una página web y redes sociales como Instagram y Facebook.

Se considera que, a través de sus productos, la marca busca apelar al diseño para el apego, debido a que son productos ideados para que el usuario genere un vínculo con ellos, para que sean cuidados por más tiempo y más duraderos, debido a los materiales utilizados para su confección. De esta forma, se evita que sean descartados una vez el usuario se haya aburrido, o quiera adquirir un nuevo producto. Mediante el proceso productivo y los materiales sostenibles utilizados, se busca que el consumidor se sienta parte del proceso de cambio ambiental al momento de la compra y el uso.



Foto recuperada de: www.instagram.com/ana_livni/

1.1.3 Zarvich

Fundada por Vivían Sulimovich, diseñadora egresada de la Universidad ORT de Montevideo, y de la Universidad de Palermo de Buenos Aires, Zarvich es una marca de indumentaria que nació en el año 2017. La misma promueve prendas de calidad, utilizando materiales nobles originarios de Uruguay -tales como el cuero y la lana-, creando a su vez un sistema de producción consciente que no contribuye a la acumulación de desperdicios, ya que la mayor parte de sus producciones son realizadas por pedido, sin generar excedentes de *stock*.

Su creadora cree en el emprendedurismo femenino como una forma de empoderamiento, por lo que apoya el trabajo de otras mujeres, colaborando en perfeccionar su técnica y desarrollar su espíritu emprendedor. Así es que fusiona su taller y *boutique*, convirtiendo la experiencia de compra en un momento único para el cliente, pues son las propias creadoras de sus prendas quienes asesoran a las clientas, reforzando así la importancia y el valor de los procesos justos y la reivindicación de los oficios artesanales.

Como se ha mencionado, la marca trabaja con materiales nobles como lo son las fibras naturales (cuero, lana, Tencel, lino, ramio, algodón y viscosa), buscando generar un impacto positivo en la sociedad y el medioambiente. Además, apunta a

la durabilidad y calidad de sus prendas y su posterior circulación, a través de la creación de diseños atemporales, es decir, que sean útiles para más que una sola temporada.

Esta marca busca transferir la visión global de su fundadora y diseñadora al sistema de producción y valores de Zarvich. No solo desde la materialidad e impacto social, sino también por medio de la utilización de excedentes de algunas fábricas, por lo que promueve una clara visión sostenible.

Tal y como se expone, por sus características este modelo de negocio lleva adelante una filosofía sustentable y *slow*, la cual apunta a un trato justo y cercano con sus proveedoras, la comercialización de piezas de diseño atemporales, y el respeto hacia los tiempos de producción y volúmenes de *stock*, por medio de la utilización de materiales que no perjudiquen al medio ambiente y al planeta.



Foto recuperadas de: www.zarvich.com/

03. TERCERA PARTE: ANÁLISIS Y CLASIFICACIÓN SEGÚN DISTINTOS MODELOS DE NEGOCIOS SUSTENTABLES

PERSONALIZACIÓN DE PRENDAS

1.1 Estampación botánica o *ecoprint*

1.2 Tintes naturales

03. TERCERA PARTE: ANÁLISIS Y CLASIFICACIÓN SEGÚN DISTINTOS MODELOS DE NEGOCIOS SUSTENTABLES

PERSONALIZACIÓN DE PRENDAS

1.1 Estampación botánica o *ecoprint*

El *ecoprint* es una técnica de estampación que consiste en el aprovechamiento de los pigmentos naturales de las flores (*bundle dyeing*) y de las hojas, que aplica su forma directamente sobre la tela, las cuales quedan dibujadas.

Los resultados del uso de esta técnica están sujetos a la especie de hoja o flor que se utilice para estampar, además de las características propias de la misma, ya que varían según el lugar de procedencia o el momento de recolección, por lo que los colores logrados no serán infinitos ni iguales, puesto que también dependen de cómo se disponga la hoja sobre el tejido y las propias características de la tela.

Para realizar este proceso, se debe comenzar por la elección del tejido a teñir, preferentemente natural, ya que de esa manera la impregnación de la hoja o flor será mayor. A continuación, se humedece completamente la tela en agua tibia y se la rocía con la mordiente a utilizar -alumbre y crémor tártaro-, los cuales ayudarán a que el color de la flor u hoja se impregne en la tela. Una vez hecho esto, se colocan las flores o las hojas con que se desea estampar y se enrolla la tela, atándola con un hilo de algodón, para luego colocarla en una olla y, sin que el rollo toque el agua, dejar actuar el vapor durante 45 minutos aproximadamente. Como resultado, se obtendrán diseños únicos y personalizados, teñidos con estampas naturales de flores y hojas. Los colores que se obtienen con esta técnica son de una gama cálida, que van desde los marrones anaranjados hasta los cobrizos intensos.

Como hemos mencionado, esta técnica hace que se obtengan estampados únicos, por lo que, aplicado a la indumentaria, se obtendrían productos también únicos y personalizados.

1.2 Tintes naturales

Los tintes naturales son aquellos que se generan a partir de elementos de la naturaleza, ya sean de origen vegetal -como la palta, la cáscara de cebolla o la remolacha-, o animal -como el tinte extraído de las cochinillas-. Generalmente son aplicados a telas de origen natural, como el algodón, la lana o el lino, ya que en las sintéticas no tienen efecto. Asimismo, ayudan a que las prendas sean biodegradables y puedan regresar a la tierra como abono fértil, sin dejar residuos nocivos para el medioambiente.

Para realizarse de forma efectiva, estos tintes requieren de un proceso artesanal. Durante el mismo, se utilizan descartes y elementos que provienen de la naturaleza, por lo que, al momento de llevar el diseño a una escala de producción mayor, generaría una irrupción en ese ecosistema. Es por eso que este tipo de teñidos suelen ser utilizados, y mejor aprovechados, en producciones de pequeña o mediana escala, las cuales pueden ser controladas y están libres de cualquier tipo de explotación ambiental que pueda traer la industrialización masiva.

1.1.1 Lanar

Lanar es una empresa uruguaya a cargo de Lucía, egresada de la Universidad de Bellas Artes de Montevideo, que comercializa productos textiles intervenidos mediante la técnica de estampación botánica o *ecoprint*. En sus comienzos, Lanar se dedicaba a la venta de buzos de lana intervenidos

con estampas, hasta que en el 2016 decidió dar comienzo a una nueva etapa enfocada en la creación de productos utilitarios.

El objetivo principal de esta empresa es la venta de productos que sean amigables con el medio ambiente y el ser humano, y para ello utiliza técnicas acordes, como la impresión botánica o el teñido natural.

Para ser amigable con el medio ambiente y el ser humano, esta empresa contempla todo su proceso productivo, empezando por la elección de los textiles. Las telas utilizadas son principalmente de algodón, ya que, como se ha mencionado, son las mejores para este proceso de estampación. En lo referente a los teñidos utilizados, se trabaja con elementos naturales, lo que hace que los colores varíen y se produzcan productos únicos. De igual forma, la estampación también es realizada con elementos de la naturaleza y conlleva un proceso artesanal de estampado con hojas y *bundle dyeing*. Por último, la confección de sus productos se realiza en talleres locales. Cabe destacar que todo el proceso, además de ser amigable con el medio ambiente y el ser humano, es realizado de manera artesanal de principio a fin, lo que lo convierte en un modelo de negocio sustentable, con todas sus características.

Lanar, además de comercializar productos utilitarios -que van desde bolsos, mochilas, materas y cartucheras, hasta delantales y posa vasos-, también comercializa materiales tintores, tales como el extracto de pino rojo y el extracto de tara. Además, brinda talleres de tintes naturales, impresión botánica y teñido con flores, y todos sus productos son comercializados a través de su página web.

Consideramos a Lanar un modelo de negocio sustentable que se dedica a la personalización de productos, ya que las técnicas utilizadas los hacen únicos, con diseños innovadores, apuntando a un diseño sustentable y logrando que el producto se destaque por su valor artesanal por encima de su funcionalidad. Esto, como se mencionó en el apartado de *personalización del producto*, contribuye a la conservación del producto por parte del consumidor y fortifica el vínculo con el mismo.

Por otro lado, y luego de haber expuesto este modelo de negocio, no solo creemos que se ubica dentro de esta categoría, sino que también es un modelo de negocio *slow*, ya que respeta los tiempos de los procesos, cuida al medio ambiente y al ser humano, utiliza materia prima natural, produce con productores locales y brinda conocimientos sobre sus técnicas.



Foto recuperada de: www.lanar.com.uy/

1.1.2 Calmo Slow

“Buscamos traer profundidad de nuevo al diseño, transmitir un mensaje que vaya más allá de lo percibido con los ojos o sentido al tacto.” Calmo Slow.

Calmo Slow es una empresa uruguaya fundada en 2017 por la diseñadora Alice Otegui -egresada de la carrera en Diseño de Modas de la Universidad ORT-, en una búsqueda por elevar las técnicas artesanales.

Dirigida por mujeres y con mano de obra mayormente femenina, Calmo busca el empoderamiento de la mujer mediante la paga justa y estable, además de trabajar para garantizar que sus colaboradoras puedan realizar su trabajo desde el hogar, con el objetivo de que puedan encontrar un equilibrio entre su vida personal y el trabajo.

Por otro lado, Calmo elige trabajar con técnicas y métodos que sigan los principios de la sustentabilidad, desde el eje del medio ambiente, como lo es la exploración en el uso de tintes y estampados naturales -*ecoprint*- y, como se ha mencionado, por

medio de la producción local, lo que reduce la huella de carbono y da trabajo a la producción nacional. De esa manera, busca siempre la forma más eficiente de utilizar los recursos de la naturaleza y sigue una política de cero desperdicios *-zero waste-*, lo que permite cuidar también, desde la materialidad, al medio ambiente.

En cuanto a los materiales, Calmo utiliza únicamente textiles naturales, como lo son la seda, la lana merina o el lino, cuidando también el proceso de obtención de los mismos y produciendo de forma consciente y responsable. Además, realiza diseños atemporales, respeta los tiempos de los procesos, revaloriza las técnicas artesanales y produce a pequeña escala. De esa manera, diseña desde su experiencia, hasta su cultura y valores. Los productos que comercializa Calmo Slow a través de su página web van desde decoración -como pueden ser los almohadones-, hasta indumentaria -como *shawls* y bufandas-.

Todo el proceso artesanal que conllevan estos productos hace de Calmo Slow un modelo de negocio que apunta a la producción *slow* y a la personalización del producto, ya que, además de las técnicas que generan diseños únicos y materiales nobles utilizados, los mismos son producidos por artesanos calificados, que son identificados en una nota que incluyen los productos, en conjunto con la técnica utilizada, a los efectos de que el consumidor sepa el proceso del producto que está comprando.

El proceso de producción de este modelo de negocio apunta directamente a una relación más cercana con todos los involucrados en el mismo, al igual que con los consumidores, lo que provoca que estos últimos valoren su proceso y modelo de negocio en sí, más que el producto final como objeto. De esa forma, se comercializan productos con historia y que perduran a través del tiempo.



Foto recuperada de : www.calmoslow.com/

1.1.3 Lam Arte Textil

LAM es una marca de arte textil que nace por y para la tierra, ubicada en las Sierras de Rocha. En cada prenda hay una red de elementos vivos y conscientes, unidos con el propósito de hacer piezas irrepetibles, atemporales y vivas, con una memoria presente y con historias por contar. Bajo el lema de preservar y honrar a la madre tierra, Ludmilla Andrea Maddalena, creadora de la marca y autodidacta en la técnica, realiza impresión botánica y tintes naturales a diferentes textiles de algodón, lino y seda, cuidando también el proceso de obtención de los mismos. Además de respetar los tiempos de producción y resignificar el trabajo artesanal y a pequeña escala.

La marca cuenta con una variedad de prendas, que van desde camperas, camisas, hasta vestidos, pantalones y musculosas; todos ellos con nombres que refieren a la flora y fauna de Uruguay. Sus productos se pueden encontrar en la página web de Mowweek, y en su tienda física, ubicada en Ciudad Vieja.

Asimismo, realiza talleres abiertos al público en donde enseña estas técnicas, desarrolla encuentros de saberes textiles ancestrales, talleres de reconocimiento de flora y fauna en montes nativos de

Rocha, Shibori, así como también fieltro y bordado.

Al utilizar textiles naturales y técnicas de estampado y tintes que son recolectados de la propia naturaleza, reduce el impacto medioambiental de su producción, y les otorga color a sus prendas de la forma más ética, disminuyendo el desperdicio de agua y los productos químicos nocivos que se suelen usar en la industria del fast fashion.



Foto recuperada de: www.instagram.com/lam_arte_textil/

03. TERCERA PARTE: ANÁLISIS Y CLASIFICACIÓN SEGÚN DISTINTOS MODELOS DE NEGOCIOS SUSTENTABLES

PRODUCTOS COMO SERVICIOS

Como se ha expuesto en su apartado, estos modelos de negocios surgen a raíz de la necesidad de frenar el impacto negativo producido por la industria de la moda, a través de la búsqueda de una alternativa a la sobreproducción del consumo masivo de prendas. Si bien hoy existen muchas estrategias que proveen herramientas y metodologías para frenar este consumo, esta es la más diferente de todas, ya que convierte al producto en un servicio, haciendo que el consumidor, una vez culminado su uso, devuelva el producto a la empresa, proporcionando una y otra vez el mismo producto a un gran número de personas.

Este modelo obtiene éxito en la industria, ya que los mismos consumidores son conscientes del poco uso que se le da a cada prenda, por lo tanto pueden ir rotando su guardarropa sin estar adquiriendo un nuevo producto, al que luego de varias veces de uso ya no van a querer utilizar, lo que en un futuro se transformaría en un desecho más.

Por otro lado, la ventaja de alquilar la indumentaria radica en que los precios de la misma son menores, ya que se trata de ropa de segunda mano, muchas veces de marcas exclusivas, las que quizás los usuarios no pueden comprar de primera mano.

En Uruguay, estos modelos de negocios suelen alquilar indumentaria de fiesta, por lo que el cliente alquila las prendas por una única vez y, luego de aproximadamente una semana, las devuelve sujeto a las condiciones planteadas por la empresa, las cuales van desde el depósito de un monto por posibles daños, la solicitud de una constancia de domicilio y determinar un día para retirar y devolver la prenda.

No hace más de un año que una de estas empresas decidió poner en alquiler ropa casual, por un periodo de tiempo más largo que para una sola ocasión, buscando una alternativa al modelo de negocio tradicional de la industria.

Se considera como una alternativa al enfoque establecido de “compra y propiedad” e incluye contratos de arrendamiento, alquiler o pago por uso. Permite a los clientes comprar un servicio u obtener el resultado deseado, en lugar de comprar el producto en sí. Además, permite el flujo constante de ingresos porque las empresas pueden mantener un solo producto en circulación y “venderlo” una y otra vez.

Este modelo aplica principios de economía circular, ya que las prendas son reinsertadas para comercializarse, extendiendo su ciclo de vida, en vez de ser desechadas al vertedero.

1.1 1000 razones

Mil razones es una empresa fundada por Macarena Zas, y dedicada al alquiler de prendas casuales y de fiesta, ya sean para un evento puntual o mediante planes mensuales, las cuales pueden ser usadas libremente por quien adquiera este servicio, durante ese periodo de tiempo.

La empresa cuenta con dos tiendas físicas y una página web, a través de las cuales se puede adquirir sus servicios. Para alquilar las prendas para una ocasión puntual, se deben reservar las mismas y pueden ser retiradas un día antes del evento y devueltas un día después. Si se trata de ropa casual, la misma puede ser retirada en el momento y devuelta un mes después. Los planes mensuales van

desde 4 a 8 prendas, dentro del mes de alquiler. En cuanto a sus precios, los mismos varían dependiendo de la prenda.

Es común que la población uruguaya alquile su ropa para eventos importantes, por lo que la demanda de la empresa es alta y hace que se deba alquilar con varios meses de anticipación. El cliente no se debe encargar de nada más que devolver la prenda en condiciones, ya que el precio del alquiler incluye el servicio de limpieza y acondicionamiento; pero en caso de daños irreversibles, se debe abonar el triple del precio del alquiler.

Este modelo de negocio es un claro ejemplo de producto como servicio, ya que se trata de una empresa de alquiler de prendas, con la particularidad de que no solo alquila prendas puntuales, sino que también incluye los servicios mensuales mencionados.



Foto recuperada de: www.1000razones.com/

1.2 Rent the Look

Rent the Look es un modelo de negocio de alquiler de prendas de fiesta. El mismo nace bajo el lema de un servicio económico, rápido y fácil. La compañía es la propietaria de los productos.

Esta empresa cuenta con un local físico, que se encuentra en el barrio Pocitos de la ciudad de Montevideo.

Su servicio funciona retirando la prenda un día antes del evento y devolviéndola al siguiente día hábil

de utilizarla. Las devoluciones fuera de las fechas pautadas generan costos extra. El día que se realiza la reserva, se informa sobre los documentos que son necesarios presentar para poder retirarla, además de estar explicado en el contrato de alquiler.

La documentación solicitada es la cédula de identidad, una factura o documento en donde conste el domicilio del cliente y un depósito a modo de garantía de \$500 en efectivo, el cual es devuelto si se reintegra la prenda en la forma y el tiempo pautados.

Esta empresa es un claro ejemplo de producto como servicio, ya que el producto, en este caso prendas para fiestas o eventos, se utiliza cuando realmente se necesita, en lugar de permanecer inactivo y esperar el uso esporádico por parte de un propietario. El resultado es que la demanda de los nuevos productos se reduce, disminuyendo consecuentemente nuestra dependencia de los recursos limitados de la Tierra.



Foto recuperada de: www.instagram.com/rentthelook.uy/

04.

CUARTA PARTE:

CONCLUSIONES

04. CUARTA PARTE: CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El trabajo logró exponer y determinar distintos métodos y tendencias sobre los diferentes modelos de negocios sustentables en Uruguay, mostrando un acercamiento subjetivo a distintos emprendedores locales, y que sirven para tener una percepción más cercana de actores ya vinculados a la temática.

Este estudio permite concluir que, al analizar las distintas categorías realizadas, y teniendo en cuenta las entrevistas cualitativas y la investigación previa, que no hay una única metodología para desarrollar un modelo de negocio sustentable. El mismo puede variar dependiendo de los métodos y técnicas que se quieran llevar adelante, ya que, como se ha evidenciado en los negocios expuestos anteriormente, las diferencias entre estos se dan por la diversidad de sus procesos de trabajo.

Sin embargo, sí existen ciertos lineamientos que debería seguir cualquier modelo de negocio sustentable para tener éxito en el contexto local e internacional. Comenzando por los consumidores, se considera que estos deben estar alineados a la filosofía y valores de estos modelos, a través del pensamiento crítico y reflexivo. De esta forma, se genera una fidelización del cliente hacia la marca, no solo a su identidad, sino también a la ideología que esta predica.

Asimismo, se considera primordial realizar un estudio de mercado para identificar un nicho en el cual destacar y una necesidad existente, para posteriormente desarrollar propuestas innovadoras que puedan ser lanzadas a ese público. Una estrategia para lograr esto, en el caso de que el modelo se base en crear y diseñar productos, es el diferencial estético, el cual le otorga un valor agregado a sus productos.

La transparencia y divulgación del conocimiento son otros de los aspectos que pueden visualizarse como clave en los modelos de esta índole, ya que son una manera de interiorizar los conceptos que cada marca maneja y, en cierta forma, hacen parte del proceso al consumidor.

En lo referente a la tecnología, es un aspecto que no se puede omitir al momento de desarrollar un modelo de negocio de cualquier índole. Si prestamos atención a los modelos investigados, consideramos que poseer plataformas de *e-commerce* genera una facilidad de acceso y compra para el consumidor, a la vez que le brinda toda la información necesaria sobre el negocio, lo que genera una relación más cercana con los consumidores, elimina fronteras físicas y genera un mayor volumen de ventas.

Como último lineamiento, pero no menos importante, el objetivo de un modelo de negocio sustentable debe basarse en generar un triple impacto positivo. En la economía, debe ser rentable; en la sociedad, debe trabajar con mano de obra local, con una remuneración acorde y respetando sus tiempos de trabajo; y, por último, en el medio ambiente, cuidando la composición de los textiles utilizados, los tintes, la producción de un bajo volumen de *stock*, la recirculación de prendas, la reutilización material, o el origen de la materia prima, entre otros.

Luego de exponer los lineamientos que se consideran importantes poseer en cualquier modelo de negocio local sustentable, procederemos a mostrar los aspectos positivos a destacar de cada una de las categorías establecidas.

Comenzamos por aquellos modelos que extienden el ciclo de vida del producto. Dentro de esta cate-

goría se encuentran las Tiendas de Segunda Mano y aquellas que llevan adelante el método de *Up-cycling*. Ambos modelos recirculan productos; en el primer caso, ofreciendo el mismo valor; y en el segundo, agregándole valor a prendas en desuso. Los actores de esta categoría que fueron entrevistados, Agustina Comas -fundadora de la marca Comas-, y Maggie Ferber -una de las fundadoras de Vopero- destacan la importancia de educar al consumidor y demostrar todo lo bueno que tiene recircular las prendas y dejar atrás los estigmas que existen a nivel social, poniendo por encima de ellos el cuidado medioambiental y el uso y compra consciente de la indumentaria. Por otro lado, al analizar los procesos productivos de ambas empresas se observa la escasa utilización de recursos materiales, ya que, si bien en ambas el proceso es más complejo que el habitual, existe un alto grado de conciencia y compromiso con el mismo.

Por otra parte, encontramos a aquellos negocios que apuntan hacia el diseño emocional, como Manos del Uruguay, Ana Livni y Zarvich. Todos ellos con distintas metodologías de trabajo, pero con la particularidad de seguir ciertos procedimientos y tiempos que los agrupa dentro de esta categoría y los hace establecer una conexión entre el consumidor y sus productos. La ventaja de este tipo de modelos, como expresa el actor entrevistado Fernando Escuder -cofundador de Ana Livni-, es la constante experimentación y los procesos diversificados, los cuales hacen diferenciarse a las marcas de esta índole del resto de los modelos sustentables.

La categoría de los modelos que personalizan sus productos posee varios puntos en común con la anterior, pero con el diferencial de la utilización de técnicas artesanales en todos los casos, factor que no siempre ocurre en los modelos agrupados dentro de la categoría de diseño emocional. Como menciona la entrevistada Alice Otegui, fundadora de la marca Calmo Slow, sin este diferencial estético sus productos no serían vendibles, y es justamente ese aspecto el que es observado en las marcas: el valor agregado que cada una de ellas les otorga a sus productos.

Por último, están los productos que se ofrecen como servicios, encontrándose dentro de esta ca-

tegoría a 1000 Razones y Rent de Look, ambos modelos dedicados al alquiler de indumentaria. En este caso, al igual que en la primera categoría, los productos son recirculados, con la particularidad de que los mismos nunca dejan de ser del negocio, sino que son “prestados” al consumidor. En este caso se destaca el no uso de recursos materiales, lo que evita cualquier tipo de proceso que perjudique al medio ambiente.

En consecuencia, se puede concluir que cada categoría posee su aporte sustentable, lo que hace de cada una de ellas factible y eficaz a la hora de pensar en distintas tendencias y métodos para aplicar en un futuro modelo de negocio.

A continuación se expone un cuadro comparativo, donde se ubica a las cuatro categorías, realizando una comparación entre los distintos modelos de negocios allí ubicados.

	Modelos que extienden el ciclo de vida del producto.	Modelos que apuntan a un diseño emocional.	Modelos que personalizan productos.	Modelos que ofrecen productos como servicios.
Proceso técnico / productivo	Recirculación de productos.	Creación de nuevos productos.	Creación de nuevos productos.	Recirculación de productos.
Técnicas utilizadas	Recreación de prendas (como upcycling) o nulas en otros casos.	Técnicas artesanales: fieltro, teñidos naturales, tejido con dos agujas.	Técnicas artesanales: eco-print, teñidos naturales.	No utiliza técnicas.
Recursos utilizados	Únicamente recursos para el packaging.	Textiles naturales (lana, cuero, algodón, lino) avíos, tintes, packaging.	Textiles naturales, elementos de la naturaleza (flores, hojas), avíos, packaging.	Únicamente recursos para el packaging.
Mano de obra	Productores, personal en locales, atención al cliente y limpieza. Manejo de e-commerce.	Manejo de e-commerce, talleres locales de confección y producción, hilanderías.	Manejo de e-commerce, talleres de confección y producción, hilanderías.	Personal en locales, atención al cliente y limpieza. Manejo de e-commerce.
Logística	Recibimiento de prendas, control de calidad, proceso productivo en el caso que corresponda, etiquetado y codificación.	Obtención de materia prima, realizado técnicas artesanales, talleres de moldearía y confección. Envíos.	Obtención de materia prima, realizado técnicas artesanales, talleres de moldearía y confección. Envíos.	Recibimiento de prendas, control de calidad, etiquetado y codificación, prestación del servicio, devolución por parte del consumidor, limpieza. Se repite el proceso.
Consumidor	Puede o no ser consciente del tipo de modelo que consume.	Suele tener más conciencia del tipo de modelo que consume.	Suele tener más conciencia del tipo de modelo que consume.	Puede o no ser consciente del tipo de modelo que consume.

Siendo quienes llevamos a cabo esta investigación, como futuras diseñadoras y teniendo en cuenta el cuadro comparativo anteriormente expuesto, consideramos que una de estas categorías sería la más adecuada para desarrollarse en el contexto local, considerando las consecuencias sociales y medioambientales ocasionadas por la industria del *fast fashion* y los procesos productivos expuestos de cada modelo.

Entendiendo que la industria no tiene intenciones de detener su sistema de producción, más allá de realizar cambios en ciertas prácticas y procedimientos, consideramos que cualquier tipo de modelo de negocio que necesite de la utilización de nueva materia prima y gasto de energía para llevar a cabo sus procesos, sería seguir contribuyendo a los problemas medioambientales ocasionados por la industria del *fast fashion*, más allá de que el proceso sea totalmente positivo a nivel social. Es entonces que se considera que la categoría que se debería llevar adelante si se quiere desarrollar un nuevo modelo de negocio sustentable, es aquella que extiende la vida útil del producto. Dentro de esta, ubicamos a aquellos modelos que se dedican a la recirculación de las prendas ya existentes, por lo que de esta manera no se seguirán gastando recursos ni aumentando el volumen de las prendas en circulación. Si bien, entendemos que el consumo es un problema que implica el abordaje desde múltiples aspectos, se entiende que una manera de aportar a su solución es mediante la consumición de los modelos de negocios sustentables y dentro de ellos, refiriéndonos a la industria textil, al consumo de aquellos que se dedican a la recirculación de materia prima ya existente.

Quienes tomen como punto de partida el presente trabajo deberán profundizar en las distintas estrategias, técnicas y herramientas de los modelos de negocios de esta índole, con el fin de perfeccionar conceptos y desarrollar métodos en detalle, con el objetivo de establecer bases sólidas a la hora de su aplicación.

Su conceptualización busca ser una contribución teórica para estudiantes, diseñadores e innovadores, otorgando una visión global de los lineamientos generales para el desarrollo de modelos de ne-

gocio sustentables en el contexto local, brindando, a su vez, estrategias y herramientas para tener en cuenta a la hora de elegir el método a seguir, por lo que las categorías creadas sirven como un facilitador para los interesados.

Se puede concluir que esta investigación y relevamiento hace que se cuestione la postura de los futuros diseñadores, otorgándoles una visión global sobre la temática en el ámbito nacional e internacional. Asimismo, esto habilita a cada uno a reflexionar como consumidor, además de visualizar la capacidad y responsabilidad que se tiene para generar un cambio positivo en la sociedad y el planeta.

Para finalizar, dado que la sustentabilidad es un tema que aún se encuentra en pleno desarrollo y está ligado a los avances tecnológicos, sería útil retomar la presente investigación en un futuro para comprobar los avances y cambios que se generaron en el contexto.

05. BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Libros y artículos tomados de la web

- Aaker, J. L. (1999) “*The Malleable Self: The Role of Self-Expression in Persuasion.*” *Journal of Marketing Research*. Vol 36, Issue 1, pp 45–57.
<https://doi.org/10.1177/002224379903600104>
- Bocken, N., Short, S., Rana, P. & Evans, S. (2014) “*A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes.*” *Journal of Cleaner Production*. Vol 65, pp 42-56.
- Boons, F. A. A. & Lüdeke-Freund, F. (2013) “*Business models for sustainable innovation: State of-the-art and steps towards a research agenda.*” *Journal of Cleaner Production*. Vol 45, pp 9-19.
- Brundtland, G. (1987). *Our Common Future - World Commission on Environment and Development*. Oxford University Press.
- Calvente, Arturo (2007) *El concepto moderno de sustentabilidad*. Universidad Abierta Interamericana: Centro de Altos estudios globales
- Chávez, Brenda (2017) *Tu consumo puede cambiar el mundo: El poder de tus elecciones responsables, conscientes y críticas*. Ediciones Península. España
- Cracco, V. y Martínez, A. (2019) *Estado del slow fashion a nivel nacional*. Tesis de grado. Universidad de la República (Uruguay). Facultad de Arquitectura Diseño y Urbanismo.
<https://hdl.handle.net/20.500.12008/26980>
- Editorial IED (2014) *Abre el ojo*. Vol °19. Madrid.
- Fletcher, K. (2008) *Sustainable fashion and textiles: design journeys*. London ; Sterling, VA: Earthscan.
- Fletcher, Kate (2012) “*Durability, Fashion, Sustainability: The Processes and Practices of Use*”. *Fashion Practice*. Vol 4, Issue 2, pp 221-238.
- Fletcher, K. y Grose, L. (2012) *Gestionar la sostenibilidad en la moda: Diseñar para cambiar materiales, procesos, distribución, consumo*. Blume.
- Fletcher, K. (2015) *In the Hands of the User: the Local Wisdom Project and the Search for an Alternative Fashion System*. *Journal of Design Strategies*, 7.
Available at: http://sds.parsons.edu/designdialogues/?post_type=article&p=630.
- Fletcher, Kate (2017) “*Exploring demand reduction through design, durability and ‘usership’ of fashion clothes.*” *Philosophical Transactions of The Royal Society A Mathematical Physical and Engineering Sciences*.
<https://doi.org/10.1098/rsta.2016.0366>
- Gálvez Alfonso, Mónica (2019) *Sostenibilidad y Moda. Del Fast Fashion al Slow Fashion*. Tesis de grado. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICA-DE) Madrid, España.
- Jacob-Dazarola, R., Martínez Torán, M. & Tapia, M. (2019) *Diseño, productos y emociones. Recursos para estimular comportamientos responsables*.
10. 142. 10.22201/fa.2007252Xp.2019.19.69892.
- Lowly (2017) “*¿Qué es el movimiento Slow Fashion?*” En Blog: *Mirada Couture*.
<http://miradacouture.com/que-es-movimiento-slow-fashion/51599/>
- Lundblad, L. and Davies, I. A. (2016) “*The values and motivations behind sustainable fashion consumption.*” *Journal of Consumer Behaviour*. Vol 15, Issue 2, pp 149-162.
- Maldini, Irene & Balkenende, Ruud (2017) *Reducing clothing production volumes by design: a critical review*

of sustainable fashion strategies. 10.3233/978-1-61499-820-4-233.

- McDonough, William and Braungart, Michael (2005) *Cradle to cradle: remaking the way we make things*. Madrid: McGraw Hill.

- McLaren, A. & McLauchlan, S. (2015). *Crafting sustainable repairs: practice-based approaches to extending the life of clothes*.

- McNeill, L. and Moore, R. (2015) "Sustainable fashion consumption and the fast fashion conundrum: fashionable consumers and attitudes to sustainability in clothing choice." *International Journal of Consumer Studies*. Vol 39, pp. 212-222

- Mont, O. and Plepys, A. (2008) "Sustainable consumption progress: should we be proud or alarmed?". *Journal of Cleaner Production*. Vol 16, Issue 4, pp 531-537. doi: 10.1016/j.jclepro.2007.01.009.

- Mugge, Ruth & Schifferstein, Rick & Schoormans, Jan (2006) "Product Attachment and Product Lifetime: The Role of Personality Congruity and Fashion." *European Advances in Consumer Research*. Vol 7.

- Mugge, R., Schoormans, Jan P. L. and Schifferstein, Hendrik N. J. (2009) "Emotional bonding with personalized products." *Journal of Engineering Design*. Vol 20:5, pp 467-476

- Princen, T. (2005) *The Aegic of Sufficiency*. MIT Press, Cambridge.

- Porter, M. & Kramer, M. (2011) "Creating shared value." *Harvard Business Review*. Vol 89(1/2), pp 62-77.

- Puig, P. *Slow Fashion: moda, sostenibilidad y negocio* [Trabajo fin de grado]. Universidad Politécnica de Valencia.

- (Renske), RBR & Magnier, Lise & Mugge, Ruth (2020) "Too good to go? Consumers' replacement behaviour and potential strategies for stimulating product retention." *Current Opinion in Psychology*. 39. 10.1016/j.copsyc.2020.07.014.

- Rey, P. (2021) "Teñidos naturales: la alternativa de color sustentable para tus prendas." *Vogue*. Recuperado de: [\[dos-naturales-alternativa-de-color-sustentable\]\(https://www.vogue.mx/sustentabilidad/articulo/teni-dos-naturales-alternativa-de-color-sustentable\)](https://www.vogue.mx/sustentabilidad/articulo/teni-</p></div><div data-bbox=)

- Sánchez Vázquez, Pablo (2019) *La moda lenta: un análisis de las preferencias del consumidor*. Tesis de grado. Universidade da Coruña, España.

- Soler-Gutián, Andrea (2017) "Diseño emocional, una contribución a la sostenibilidad." *Economía Creativa*. Vol 08, pp 55-83. Recuperado de: http://centro.edu.mx/ojs_01/index.php/economicreativa/article/view/151/108

- Savitz, A. & Weber, K. (2006) *The Triple Bottom Line*. Nueva York, Editorial Jossey Bass.

- Stahel, W. (1998) "Transición de productos a servicios: Venta de prestaciones en lugar de venta de bienes". *The IPTS Report*: Núm. 27 de septiembre de 1998. <https://vlex.es/vid/transicion-venta-prestaciones-lugar-117599>

- Tapia, G. (2018) *Modelos de negocios sustentables*. 38° Jornadas Nacionales de Administración Financiera. Universidad de Buenos Aires. (554-586)

- Wicks, A. C. (1996) "Overcoming the separation thesis: The need for a reconsideration of business and society research." *Business & Society*. Vol 35:1, pp 89-118.

- WRAP (2012) *Valuing our Clothes: the Evidence Base*.

Blogs y páginas webs

- "¿Cuáles son los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible?" *Slow Fashion Next*. (31 de julio de 2020) Recuperado de: <https://www.slowfashionnext.com/blog/cuales-son-los-17-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

- Fiordelmondo, M. I. (2018) "Las tiendas second hand están en auge en Montevideo." *El Observador*. Recuperado de: <https://www.elobservador.com.uy/nota/las-tiendas-second-hand-estan-en-auge-en-montevideo-2018221500>

- Gonzalez, Javier (2018) "Agustina Comas, la diseñadora uruguaya que hace ropa sustentable a partir de prendas defectuosas en Brasil." *Blog: Salvaje*. Recuperado de: <https://www.salvaje.com.uy/2018/09/11/agustina-comas-la-disenadora-uruguaya-que-hace-ropa-sustentable-a-partir-de-prendas-defectuosas-en-brasil/>

- Larronda, Antonio (2020) *Vopero, la startup uruguaya que revoluciona la moda del “usado como nuevo” en América Latina*. Artículo del diario: El País. Sección noticias
Recuperado de: <https://www.elpais.com.uy/el-empresario/vopero-startup-uruguaya-revoluciona-moda-usado-nuevo-america-latina.html>
- *Moda “second hand”, un estilo sustentable que gana terreno*. Telenoche. (13 de agosto de 2021) Recuperado de: <https://www.telenoche.com.uy/ocio/la-moda-second-hand-un-estilo-sustentable-que-gana-terreno>
- Nogueira, Lúgia. *“Agustina Comas: transformando residuos en moda.”* Blog Believe Earth.
Recuperado de: <https://believe.earth/es/agustina-comas-transformando-residuos-en-moda/>
- Park, H. & Armstrong, C. M. J. (2020) *“Booming secondhand clothing sales could help curb the sustainability crisis in fashion.”* GreenBiz. Recuperado de: <https://www.greenbiz.com/article/booming-secondhand-clothing-sales-could-help-curb-sustainability-crisis-fashion>
- *“¿Qué es la moda circular y el upcycling? Dos diseñadoras lo enseñan en un curso.”* El País: Moda. (06 de Julio de 2021) Recuperado de: <https://www.elpais.com.uy/eme/moda/moda-circular-upcycling-disenadoras-ensenan-curso.html>
- Romi&Ato (2016) *“EcoPrint: Diseño textil con Técnicas de Estampación Botánica.”* Blog: Mundo Lanar. Recuperado de <https://www.mundolanar.com/blog/ecoprint-diseno-textil-con-tecnicas-de-estampacion-botanica/>
- *“Ropa con varias vidas: el boom de las tiendas de segunda mano.”* InfoNegocios. (16 de abril de 2019) Recuperado de: <https://infonegocios.biz/enfoque/ropa-con-varias-vidas-el-boom-de-las-tiendas-de-segunda-mano>
- Valentina Ascolani (2020) *“¿Qué es upcycling?”* Blog: Franca Magazine.
Recuperado de: <https://francamagazine.com/upcycling/>
- <https://www.analivni.com/>
- <https://www.calmoslow.com/>
- <https://www.comas.br/>
- <https://ecocult.com/>
- <https://es.sustainyourstyle.org/>
- <https://www.greenpeace.org/mexico/>
- https://www.instagram.com/lam_arte_textil/
- <https://www.lanar.com.uy/>
- <https://www.manos.com.uy/>
- <https://rentthelook.com.uy/>
- <https://www.retroka.com/>
- <https://vopero.uy/>
- <https://zarvich.com/>
- <https://www.1000razones.com/>

06.

ANEXOS

6.1 Guía de pauta de entrevista

¿Qué entiendes por sustentabilidad?

¿Cuál es tu opinión sobre la sustentabilidad en Uruguay? ¿Crees que estamos en un contexto donde la misma está comenzando a estar más presente?

¿Qué opinas de la industria del fast fashion?

¿Cómo definirías tu marca?

¿Cuántos años hace que existe esta marca?

¿Qué retos implica tener una marca sustentable en Uruguay?

¿Reformularon el modelo de negocios de la empresa desde su comienzo?

¿Cuáles consideras que son las asociaciones claves que tuviste que hacer para poder iniciar la marca?

¿A la hora de segmentar el mercado, te fue fácil encontrarlo? ¿Había una necesidad?

¿Porque creen que los consumidores eligen su marca? ¿Informan a sus clientes?

¿Cuándo diseñan y proponen las colecciones, tienen en cuenta las cantidades de prendas y el impacto que tiene en el consumidor?

¿Cuál fue el motivo de elección de las técnicas y/o métodos utilizados en este modelo de negocios?

¿Qué es lo que más aprecian de su método de trabajo?

¿Creen que pueden seguir perfeccionando su modelo de negocio para hacerlo aún más sustentable? ¿en qué aspectos?

¿Cómo es su proceso productivo? De principio a fin.

¿Se toma alguna medida o se ofrece algún servicio luego que el producto ya fue vendido, para continuar el seguimiento del ciclo de vida del mismo?

6.2 Entrevista a Maggie Ferber, co-fundadora de Vopero.

-¿Qué entiendes por sustentabilidad?

Considero que la sustentabilidad es un concepto que -aplicado principalmente al marco corporativo- a proyectos o emprendimientos que buscan generar un impacto que beneficie al sistema medioambiental o a la comunidad, a partir de sus acciones responsables y conscientes.

-¿Cuál es tu opinión sobre la sustentabilidad en Uruguay? ¿Crees que estamos en un contexto donde la misma está comenzando a estar más presente?

Cada vez más, en el mundo y por supuesto en Uruguay, aunque se visualice quizás con una dinámica más lenta que en otros países, está en el centro de la misión de una empresa, organización o hasta en los hogares de cada familia, la conciencia sobre la importancia de consumir o actuar responsablemente ante el medioambiente, la contaminación, el impacto nocivo a nuestros recursos naturales.

-¿Qué opinas de la industria del fast fashion? ¿La consumís?

Creo que hoy es muy difícil evitar este tipo de industrias, más allá de la textil, todo lo que produce este tipo de sistemas incluso en otros ámbitos, es muy difícil de escapar, ya sea por su capacidad de alcance hasta precios altamente competitivos, que nos empujan a preferir la mayoría de las veces, optar por ellos por una relación inevitable de calidad precio. Es verdad, que uno de los entornos en donde más se materializa este comparativo es en la de la moda, en la que considero que es realmente un agente más del sistema industrial en el que juega un papel muy fuerte y de impacto, entre otros aspectos, en el que tiene sus pro y contras como cualquier sector.

-¿Cómo definirías tu marca?

Vopero es una empresa de triple impacto: social, económico y sustentable. Esta premisa le permite al emprendimiento ser una marca que cobra fuerza a la hora de dar mensajes a la comunidad, a la hora de generar conciencia sobre el tipo de comportamiento del consumidor que queremos educar y que su comunidad entienda que vender su ropa

o comprar ropa usada, no debe tener prejuicios ni barreras. Cuanto más se aceite el proceso de recirculación de prendas, menos desechos se generan en nuestro ambiente, ya que como las estadísticas lo comprueban, miles y miles de prendas que no solo a priori ya contaminaron en su proceso de producción, en el caso de que no se compren, terminan su vida útil convirtiéndose en residuos para el medio ambiente.

-¿Cuántos años hace que existe esta marca?

Es una marca joven, que ha crecido vertiginosamente en muy poco tiempo. El proyecto se lanzó al público en noviembre de 2020 y antes de darlo a conocer hubo una instancia de cerca de 3 o 4 meses de preparación.

-La idea inicial, ¿fue lo que es ahora o fue un proceso que fue mutando?

Vopero desde su génesis tuvo una única misión y visión, ser el primer emprendimiento de moda circular que conjugue tecnología y logística al servicio de un fin no solo de económico, sino de impacto social y sustentable.

-¿Por qué elegiste optar por este modelo de negocio?

Si bien los fundadores venían de proyectos propios o en grandes empresas privadas, eligieron cada uno de ellos dedicarse a emprender y tomar riesgos en un modelo que no sabían cómo iba a reaccionar ante el mercado. Afortunadamente, la sorpresa de cómo se fueron insertando en la comunidad les dio la certeza de que iban por un buen camino y de ahora en más comienza una etapa de expansión y crecimiento que confirma que es un modelo que sin dudas forma parte del futuro, de las empresas que se vienen de ahora en más.

-¿Qué es lo que más aprecian de su metodología de trabajo?

Lo que más se valora en Vopero, más allá de las diferentes áreas y metodologías que cada una tiene, es que la cultura de la empresa es muy cálida, divertida, amigable y que invita a crecer y evolucionar no solo a nivel profesional sino personal, a través de sus valores y misión.

-¿Qué retos implica tener una marca sustentable en Uruguay?

Antes que nada, tomar cada decisión con mucha consciencia y auto exigencia de que lo que se está definiendo es lo mejor para la misión de la empresa y su promesa. Por ejemplo, a diferencia de otras marcas, que inevitablemente asumen el uso de recursos que impactan negativamente, como el simple hecho de imprimir cualquier tipo de material del día a día de trabajo. Desde algo tan pequeño como eso, hasta cuidar y medir minuciosamente cada procedimiento para que sea efectivo y optimizado y que cada costo no pensado influya en aumentar precios al cliente, hasta la parte más desafiante de comunicar y posicionarse como una marca que tiene algo importante para decir e instalar en la sociedad que necesita “educarse” sobre la relevancia de recircular para nuestro sistema ambiental.

-¿Por qué creen que los consumidores eligen su marca? ¿Informan a sus clientes?

A medida de que Vopero logra insertarse en el mercado de la moda, cada vez más personas se están animando a consumir moda de segunda mano. Si bien hay muchas tiendas que ofrecen el mismo producto, entendemos que la experiencia de compra, la facilidad de que sea a través de una tecnología cuidada y pensada como nuestra app y una facilidad y rapidez a la hora de llevar adelante el proceso hasta que se cierra con el producto en mano a domicilio, configura todo esto una razón por la cual al consumidor se la hace muy sencillo elegirlos.

-¿Creen que pueden seguir perfeccionando su modelo de negocio para hacerlo aún más sustentable? ¿en qué aspectos?

Si bien el crecimiento de este poco tiempo de vida de Vopero fue muy vertiginoso, somos conscientes de que estamos recién empezando nuestro camino por lo que tenemos todo por aprender, mejorar y perfeccionar sobre lo que venimos haciendo. Lo más importante para el equipo es saber lo que hacemos bien y lo que hacemos mal para seguir sacando aprendizajes que nos hagan aún mejor. Seguramente estas mejoras pueden ir desde los tiempos de procesamiento para quienes venden prendas, hasta en la mejora de la experiencia del usuario desde que entra a la app para elegir sus favoritos y los recibe en su casa. Lo bueno de estar atentos a cada paso que damos y a la consecuen-

cia que eso tiene, es que nos hace siempre considerar que de todo se puede aprender y re formular para volver a hacerlo mejor.

-¿Cómo es su proceso productivo? De principio a fin. Las usuarias que tienen ropa para vender puede solicitar su bolsa a través de la app y una vez que se la enviamos a su domicilio, puede preparar las prendas y enviarlas al Voper Center donde le harán un control de calidad, la fotografian, y le marcan un precio sugerido para que al subirse a la plataforma quede disponible para la venta. Una vez que está subida, otros usuarios pueden comprarla y de esa manera acceder a un stock de más de 40 mil prendas recirculadas que podrán llegarle a la puerta de su casa.

-¿Cómo es la modalidad de venta de la marca? Somos una plataforma únicamente online, a través de sitio web y app que vende al consumidor final, tanto prendas ya usadas que pueden tener unas segunda oportunidad, hasta prendas de tiendas oficiales que pertenecen a colecciones pasadas y ya no se vendieron por parte de la marca y la destinan a las plataformas de Vopero para vuelvan a circular hacia otros destinatarios.

6.3 Entrevista a Macarena Zas, fundadora de 1000 Razones.

-¿Cuál es tu opinión sobre la sustentabilidad en Uruguay? ¿Crees que estamos en un contexto donde la misma está comenzando a estar más presente?

Creo que la sustentabilidad en Uruguay está mucho más presente que hace un par de años. Creo que los diferentes acontecimientos, como por ejemplo la pandemia, ha llevado a hacer un click a nivel colectivo, cambiar nuestros hábitos y nuestra forma de consumir, ya que el consumo de los recursos naturales hoy en día no es algo sostenible en el tiempo. Se considera que estamos consumiendo un 400% más que hace 20 años en la industria de la moda.

-¿Qué opinas de la industria del fast fashion? ¿La consumís?

Personalmente, luego de que yo también hice un cambio de paradigma, no consumo más de esta

industria, estoy rotando mi ropero constantemente. Considero que el primer paso hacia hábitos más sustentables lo da cada uno, para después masificarse logrando un cambio cultural y social.

Sostengo que es una industria super dañina, donde las condiciones laborales son lamentables, pero esto sirve también para cultivar la conciencia y buscar otras alternativas a nivel social. Más allá de que vestirnos tenemos que vestirnos igual, al menos buscar alternativas que compartan nuestros valores.

También creo que esta industria es dañina, ya que se rige bajo el sistema de usar y tirar. Me parece que debemos alargar la vida de los productos, para que no sean tan efímeros como la industria nos plantea (tendencias, nuevas colecciones). Hay un gran compromiso como consumidores y cómo gestionamos/usamos nuestras prendas.

-¿Por qué creen que los consumidores eligen su marca? ¿Informan a sus clientes?

Buscamos informar a nuestros clientes sobre lo que hacemos y la forma en que trabajamos, ya que consideramos que hoy en día es importante ser transparentes y que los consumidores conozcan todo el proceso que está detrás del alquiler de prendas.

¿Creen que pueden seguir perfeccionando su modelo de negocio para hacerlo aún más sustentable? ¿en qué aspectos?

Sí, totalmente. Siempre hay cosas para solucionar y seguir perfeccionando. En cuanto a las áreas específicamente, nos gustaría escucharlas a ustedes y que nos propongan algunos lineamientos.

-¿Cómo es la modalidad de venta de la marca?

Contamos con comercialización directa en nuestro local físico en Montevideo. También trabajamos con franquicias, es decir con representantes tanto en el interior del país como en Argentina. Tenemos venta a través de Internet, un sitio de E-commerce, que lo lanzamos hace poco y seguimos trabajando para potenciar el mismo.

-¿Cómo definirías tu marca?

Yo creo que nuestro modelo de negocio, nuestra marca, es de moda circular, es lo que queremos

generar, alargando la vida de los productos.

-¿Por qué elegiste optar por este modelo de negocio? ¿Cuáles consideras que son las asociaciones claves que tuviste que hacer para poder iniciar la marca?

Cuando comencé no tenía noción de lo que era la moda sostenible, ni la economía circular. Esos conceptos yo no los manejaba. Tenía 20 años cuando empecé con la idea y me llevó un año y medio más o menos armar un plan de negocio, presentarlo a mis padres para que me apoyen y empezar con el emprendimiento.

-¿Cuántos años hace que existe esta marca?

Comencé con prendas de fiesta hace 10 años en el living de mi casa. Cuando empecé no tenía pensado crear moda sostenible, realmente lo empecé porque quería tener ropa diferente para cada evento que concurría y ahí fue que se me ocurrió empezar a alquilar en vez de comprarme o mandarme a hacer. En aquel momento me mandaba a hacer mucha ropa. Lo empecé a hacer por la necesidad de querer cambiar todo el tiempo y de notar que usaba las cosas una vez y después no las quería usar más y noté que personas (amigas, familia) a mi alrededor estaban en la misma situación. Tome esto como una oportunidad.

-¿Reformularon el modelo de negocios de la empresa desde su comienzo? ¿Cuál fue el motivo de elección de las técnicas y/o métodos utilizados en este modelo de negocios?

Obviamente que fue mutando con el tiempo, empecé con prendas de fiesta y de a poco fui agregando nuevas líneas dentro de la línea de fiesta, como pueden ser zapatos, accesorios, cinturones y otros artículos en general. Debido a la pandemia, en el 2020 fue la operativa de fiesta se pauso y tuve tiempo de ponerle cabeza a un proyecto que venía pensando hace mucho, que no es una idea mágica, si no que es una tendencia a nivel mundial en esta industria que es las suscripciones de ropa para todos los días. Intente bajar esta idea, plasmarla y armar un proyecto y presentarlo.

Esta fue una gran mutación para la empresa, luego siempre hay cambios mínimos todo el tiempo, es un camino de aprendizaje constante, nunca es

que se llega a un lugar y ya está, si no que todo el tiempo estamos pensando y viendo los procesos y las formas en las que trabajamos. También es relevante considerar que es un servicio, por lo que es muy importante el trato con el cliente, se abren plataformas, nuevas formas de comunicación, siempre está mutando de alguna manera, nunca es estático.

-¿Qué es lo que más aprecian de su metodología de trabajo?

Lo que más aprecio de nuestra metodología de trabajo es la constancia, porque errores tenemos miles, pero la constancia de emprender, experimentar, medir, el trabajo en equipo, eso es lo que más aprecio, obviamente hay modelos de metodologías de los cuales leo mucho y trato de seguir estudiando ya que siempre hay que seguir evolucionando, por lo que la metodología se sigue creando también.

-¿Qué retos implica tener una marca sustentable en Uruguay?

Retos implica pensar de otra manera, pensar que como empresa, como emprendimiento no se necesita ser una multinacional para ser una marca sustentable, es pensar desde nuestro lugar qué podemos hacer, no solamente para nosotros tener una retribución económica, sino también como sociedad en la que nos movemos, a nivel ambiental que podemos hacer, por lo que cambia un poco la visión desde donde nos miramos y entendemos que no estamos solo acá para generar económicamente un fruto, sino que también tenemos la capacidad de como emprendimiento poder afectar para bien el medio ambiente y la vida de otras personas que están en la misma sociedad que se mueve nuestra empresa.

Esto más bajado a tierra a modo de ejemplo, en vez de comprar bolsas de plástico que se usan una vez, busquemos un empaque que dure y que además este hecho de otras cosas, por lo que en este caso estaríamos logrando eliminar un residuo que a su vez tuviera larga vida útil. En estas pequeñas acciones es que podemos ir aportando y estos son los desafíos de una marca sustentable. Porque es mucho más fácil mandar a hacer a china con el logo impreso y listo. Sin embargo, cuando quieres

hacer algo que realmente impacte y que haga un bien, es más costoso el camino, el proceso que conlleva es muy diferente a arrancar algo de cero.

6.4 Entrevista a Alice Otegui, fundadora de Calmo Slow.

-¿Qué entiendes por sustentabilidad?

Yo considero que se trata de realizar las cosas de la manera más consciente posible, dentro de las posibilidades de uno, siendo muy honesto con lo que uno puede y lo que no. Creo que la sustentabilidad abarca una dimensión ambiental, el respeto por la naturaleza, el medio ambiente, los recursos naturales y los tiempos de esta. Asimismo abarca lo social, cuidar al trabajador, la persona, respetarla, que tenga sus derechos contemplados, que tenga un sueldo justo y condiciones laborales dignas. También abarca lo económico, ya que uno no puede ser sostenible si la empresa no funciona, ahí hay que tener en cuenta las posibilidades de uno. Por ejemplo, si yo quiero tener todos mis materiales certificados, el costo sería tan alto que la empresa no podría sobrevivir, y no valdría la pena. Considero que es importante ir paso a paso, de la manera más consciente posible en todas las áreas, desde el producto, el marketing, las ventas, etc. También considero importante la forma en la que uno comunica, cuál es el mensaje que se busca transmitir, teniendo en cuenta las posibilidades reales de uno y tener bien claro a dónde se quiere apuntar.

-¿Cuál es tu opinión sobre la sustentabilidad en Uruguay? ¿Crees que estamos en un contexto donde la misma está comenzando a estar más presente?

Creo que en Uruguay cada vez se está generando más conciencia, se puede ver en las acciones de las nuevas marcas y empresas, instituciones educativas y por parte del estado. Un ejemplo muy concreto es las bolsas de plástico del supermercado, las cuales antes no tenían costo y ahora así, invitando a las personas a llevarse su propia bolsa de tela u otro material. Colectivamente, de a poco, se están tomando acciones como el reciclado de basura, la reducción de plásticos, entre otras. Si bien, falta mucho en este largo camino de la sustentabilidad, la sociedad está avanzando de a poquito.

-¿Qué opinas de la industria del fast fashion? ¿La consumís?

No me considero una persona radical, por lo que no creo que las cosas son blanco o negro. Si creo que hay empresas masivas y enormes que le dan trabajo a miles de personas, obviamente considerando que ese trabajo sea relativamente digno (aunque hay empresas que no cumplen con esto y estoy totalmente en desacuerdo).

No me siento muy identificada con la forma de producción para el descarte, que es lo que generalmente propone la industria del fast fashion. Tampoco me siento identificada con los tiempos de producción de esta industria, generando productos para que sean descartados en 2 meses ya que no están alineadas a las tendencias del momento. Sin embargo no quiero demonizar a nadie, todas las empresas tenemos cosas para mejorar; y en ese caso me gustaría ver que la industria se vuelva más responsable en cuanto a sus trabajadores, la materia prima que usa, la moda que propone.

-¿Cómo definirías tu marca?

Es una marca de indumentaria y decoración, hechos de forma local, artesanal y sostenible. Utilizando materiales naturales y procesos productivos que eviten el uso de químicos y el desperdicio textil. Fomentamos el trabajo artesanal en pos de revalorizar la mano de obra artesanal y local.

-¿Cuántos años hace que existe esta marca?

En el 2016 empieza a concebirse y se formaliza en enero de 2017. Los mayores retos considero que fueron los costos, ya que el valor agregado es tal que eleva el costo final del producto, y se torna en un producto de un nicho medio pequeño.

-¿Reformularon el modelo de negocios de la empresa desde su comienzo? ¿Cuál fue el motivo de elección de las técnicas y/o métodos utilizados en este modelo de negocios?

El modelo de negocio se fue reformulando, siempre partimos de la idea de tercerizar el producto es decir comercializarlo en concept-stores y boutiques especializados en este nicho, local y extranjero. Luego se incorporó lo que es la venta directa online, tanto a nivel local como hacia el exterior, y

la venta mayorista en el exterior. Por lo tanto si, el modelo de negocios fue mutando.

-¿Por qué elegiste optar por este modelo de negocio? ¿Cuáles consideras que son las asociaciones claves que tuviste que hacer para poder iniciar la marca?

Para que el modelo de negocios pueda transformarse, fueron claves las asociaciones como ANDE, ANII, SOCIAL-LAB, varias organizaciones que nos ayudaron a generar contactos, a postular para levantar capital, todo un ecosistema emprendedor del cual fue muy importante ser parte.

-¿Por qué creen que los consumidores eligen su marca? ¿Informan a sus clientes?

Creemos que los consumidores eligen nuestra marca principalmente por el diseño, por la propuesta diferenciada, porque es algo que les llama la atención desde el punto de vista estético. También valoran el trasfondo que tiene la marca, todo el valor agregado que tiene, aunque principalmente por un tema de diseño.

Si uno posee una marca que sigue al pie de la letra la responsabilidad social y demás, pero estéticamente no es atractiva, no se va a vender. Por lo que nos eligen principalmente es por el diseño, el packaging, obviamente que también se fideliza mucho al cliente a través de los valores de la marca.

-¿Cuándo diseñan y proponen las colecciones, tienen en cuenta las cantidades de prendas y el impacto que tiene en el consumidor?

Cuando trabajamos a veces hacemos pequeñas tiradas de productos, a veces los hacemos de a uno, a veces de a un poquito más y vemos cómo funciona, así evitamos el exceso de stock. Por lo que trabajamos muy a demanda y a veces por ahí nos arriesgamos a producir un poquito más de algún producto, pero más o menos cuando sabemos que es un producto que se vende más.

-¿Cuál fue el motivo de elección de las técnicas y/o métodos utilizados en este modelo de negocios?

La elección de las técnicas de trabajo artesanales, fue primero conocer las técnicas y a partir de ahí elegirlas a raíz del potencial percibido en esas técnicas artesanales, queriendo a su vez incorporar-

les diseño, para hacerlas más competitivas, sobre todo a nivel internacional.

-¿Qué es lo que más aprecian de su metodología de trabajo?

Lo que más apreciamos de nuestra forma de trabajar son los tiempos, que están muy alineados a nuestra forma de vida, que son tiempos que por un lado es un equilibrio entre cumplir las exigencias del mercado, pero sin descuidarnos a nosotros, nuestros proveedores, artesanos y a la naturaleza. También apreciamos la experimentación, es super satisfactorio, el poder experimentar y poder estar en contacto con materias primas tan lindas.

-¿Cómo es su proceso productivo? De principio a fin.

La forma de producción comienza con las materias primas en crudos, ya sea la lana merino, la seda, el lino, en algunos casos se confecciona la prenda, se la entrega a las modistas, así en crudo y luego se manda a estampar o teñir, en el caso de que lo tengan. Esto depende del producto. En el caso de los productos en fieltro, se hace el fieltro, luego se estampan y luego van al taller, para que se corten las telas y luego se manden a las modistas. Una vez que ya están prontas, ya estampadas, se colocan las etiquetas, se rellenan a mano con la información y así se distribuyen a las tiendas o quedan en el showroom para la venta directa.

6.5 Entrevista a Fernando Escuder, co-fundador de Ana Livni.

-¿Qué entiendes por sustentabilidad? ¿Cuál es tu opinión sobre la sustentabilidad en Uruguay?

¿Crees que estamos en un contexto donde la misma está comenzando a estar más presente? ¿Qué opinas de la industria del fast fashion?

El slow fashion es un fenómeno de tendencia global. La industria se está regenerando hacia la sustentabilidad. No estamos para nada en contra del Fast Fashion, si no que era otra forma de pensar que convive en esta realidad y que a nosotros como diseñadores emergentes nos tocó vivir acá en Uruguay, como la industria iba desapareciendo y se transformó en esto, propuestas creativas con alto valor agregado. Por lo que la industria que estaba desapareciendo, ahora está emergiendo.

Se necesita gente que produzca, pero de forma consciente, con mucha creatividad y para todos, por lo que hay que seguir trabajando para que seamos más y se entienda más hacia donde queremos ir.

-¿Cómo definirías tu marca?

La marca pasó por muchas etapas, pero siempre pensando en la sustentabilidad y de poder continuar con lo que creemos y nos gusta hacer como diseñadores, como industria cultural de transformadores de cambio social, que en aquel momento tuvimos que tomar la postura de difundirlo y transmitirlo, ya que en su momento no se comprendía lo que hacíamos. No es como ahora y eso es mérito de la cultura que tomó esa postura de transformar y cambiar el diseño, enseñando y transmitiendo esos valores a la población. Todo esto nos cuestiona, en cómo definirnos como marca en un primer momento cuando arrancamos como diseñadores, ya que los conceptos debían ser bien representados.

-¿Cuántos años hace que existe esta marca?

La marca se creó en 2002, por lo que se puede decir que fuimos pioneros en diseño autoral rioplatense, ya que en aquel momento estuvimos muy contactados con Buenos Aires, por lo que crecimos de la mano con ese contexto.

-¿Reformularon el modelo de negocios de la empresa desde su comienzo? -¿Cuáles consideras que son las asociaciones claves que tuviste que hacer para poder iniciar la marca? -¿A la hora de segmentar el mercado, te fue fácil encontrarlo? ¿Había una necesidad? -¿Cómo es su proceso productivo? De principio a fin.

En un primer momento la marca contaba con dos líneas una masculina y otra femenina, pero luego decidimos unir fuerzas y trabajar las dos en la misma línea, ya que era muy complementario lo que hacíamos. A mi me interesaba más la parte de la textura y el color y Ana la forma y el armado, por lo que fue un proceso muy complementario.

Allá por el 2004 decidimos llamarnos así, ya que por ese entonces habíamos estado en Italia y conocimos el concepto de slow food y empezamos a desarrollarnos como diseñadores independiente y desarrollar este proyecto, a partir de ese movi-

miento, con mirar las cosas con otro ritmo y en lugar de producir y producir y vender y vender, ver las cosas desde otro lugar de valor, como tomando valores de otras épocas. Por lo que este proyecto se define así desde el 2004 y fue evolucionando hasta que en el 2008 hicimos un manifiesto, a los 100 años del movimiento futurista en Italia, totalmente opuesto a lo nuestro, eso nos dio paso a definir algo escrito, los materiales, nos dio paso a hacer workshops y seguir trabajando a lo largo de los años.

-¿Qué es lo que más aprecian de su metodología de trabajo?

El proceso de transformar la materia prima que viene de afuera, intervenirlas con nuestro lenguaje y nuestra identidad hacia la sustentabilidad o tomar las materias primas y trabajarlas desde el respeto y el conocimiento que merecen, por ser el país pionero en la producción lanera y demás materiales sustentables, que transmitan conceptos y que tengan que ver con nuestra cultura.

-¿Cuál fue el motivo de elección de las técnicas y/o métodos utilizados en este modelo de negocios?

Tenemos los conceptos de trabajar con materiales locales, generar una nueva cultura del diseño, con alto grado de identidad y transmitir esos valores a otros a través de la educación, también realizamos muchas pasantías con gente que tiene otra forma de encarar la creatividad y el hacer, que es desde la apertura práctica. Se necesita gente que produzca, pero de forma consciente, con mucha creatividad y para todos, por lo que hay que seguir trabajando para que seamos más y se entienda más hacia donde queremos ir.

6.6 Entrevista a Agustina Comas, fundadora de Comas.

-¿Qué entiendes por sustentabilidad? ¿Cuál es tu opinión sobre la sustentabilidad en Uruguay? ¿Crees que estamos en un contexto donde la misma está comenzando a estar más presente?

Como las cosas deberían funcionar, considero que es un proceso. Han pasado muchísimas cosas en este tiempo, la certificación B por ejemplo es muy interesante (formulario que te hace ver todos los pilares de la sustentabilidad y ver cómo los aplicas

gradualmente).

Es algo que está instaurado en mi vida, en el día a día, una filosofía. Me parece que la forma para que esta sea instaurada en los negocios es adoptando un estilo de vida coherente. Por ejemplo, he visto campañas publicitarias sobre la sustentabilidad donde los vasos que utilizan son de plástico, no hay concordancia. Está todo conectado, la alimentación, los residuos, los estilos de vida. La educación y políticas públicas deberían tomar acción, es algo que tiene que ver con la pirámide social, ya que no todos pueden considerar esta opción.

Hace 17 años cuando vivía en Uruguay no había conocimiento alguno sobre la materia, en la Escuela Universitaria Centro de Diseño nunca vimos nada sobre la temática. Recuerdo que Magma nos invitó para realizar un proyecto sobre sustentabilidad, y con una colega de la EUCD, nos pusimos a investigar sobre el tema, y entendimos que eran acciones para mantener los recursos para las nuevas generaciones. Por lo que considero que actualmente estamos en un contexto donde está muy presente, aunque sigue siendo algo de nicho; por lo que hay que lograr que el acceso sea a todos.

- ¿Qué opinas de la industria del fast fashion?
Considero que es un modelo de negocio muy devastador y muy lineal. Es una lógica completamente opuesta a la nuestra. El fast fashion genera un volumen de residuos muy grande. Sobra de producción enorme, toneladas y toneladas. Y contrariamente a lo que se piensa, nosotros no buscamos resolver un problema que el fast fashion produce (residuos, excesos) porque sino este continúa y continúa creciendo más, es importante realizar un cambio de paradigma.

-¿Cómo definirías tu marca?
Buscamos crear prendas atemporales y con moldeiras simples. Inicialmente nos proclamamos como marca pero cada vez nos perfilamos más a ofrecer un servicio mediante la técnica de Upcycling. Producimos prendas a partir de prendas ya existentes y residuos de las empresas. También impartimos cursos en la temática educando en la técnica

-¿Cuántos años hace que existe esta marca?

Comas comenzó como una marca en el 2015 (comencé a realizar los estudios en 2014).

-¿Reformularon el modelo de negocios de la empresa desde su comienzo? ¿Cuál fue el motivo de elección de las técnicas y/o métodos utilizados en este modelo de negocios?

Comenzó como marca y ahora el foco del laboratorio es un servicio, realizamos la gestión de los residuos (de las grandes empresas) mediante diversas técnicas que gestionamos en el laboratorio. Cada vez Comas es más un servicio, con producciones menores y buscando ser una marca más premium.

-¿Cuáles consideras que son las asociaciones claves que tuviste que hacer para poder iniciar la marca?

Las asociaciones claves estuvieron muy ligadas a la industria, al principio con los fabricantes de camisa, a los que se las compraba ya que al tener defectos no llegaban a la venta. Hoy en día no tenemos tanto ese apuro de hacer una colección de la marca sino proyectos interesantes, por lo que no estoy comprando constantemente a estos proveedores. Pero si fue muy importante conocer el mercado y hacer que me conozcan. Cuando comencé fue muy difícil llegar a fábricas nuevas, ya que nadie me conocía, y realizar una asociación con quien te trae la materia prima es clave en mi caso, que trabajo a partir de sobras del pre-consumo.

-¿A la hora de segmentar el mercado, te fue fácil encontrarlo? ¿Había una necesidad? ¿Por qué creen que los consumidores eligen su marca? ¿Informan a sus clientes?

Yo encontré mi mercado de la ropa cuando empecé a hacer ferias de diseño, específicamente dos aca en San Pablo, que no necesariamente las personas que atendían estaban adentradas en el tema pero si muchas gentes en relación a la arquitectura y las artes. No me fue fácil encontrarlo, me llevó aproximadamente un año. En cuanto al e-commerce, no tengo mucha experiencia, no he podido tener un retorno real a partir de la segmentación online. Considero que los consumidores eligen la marca porque están alineadas a la filosofía, nuestra marca tiene eso de ser verdadero, y el producto es bueno realmente. La transparencia de la marca es algo clave.

-¿Cuál fue el motivo de elección de las técnicas y/o métodos utilizados en este modelo de negocios?

Conseguir mostrar que es posible realizar ropa a partir de ropa y que eso sea un negocio. Y a partir de ahí, vinieron todas las variantes para intentar reproducir y sistematizar, a partir de la experimentación más libre.

-¿Qué es lo que más aprecian de su metodología de trabajo?

Me parece que te permite jugar y descubrir, el punto de partida es algo imposible y uno lo va deconstruyendo sin saber hacia dónde va a llegar.

¿Creen que pueden seguir perfeccionando su modelo de negocio para hacerlo aún más sustentable?
¿en qué aspectos?

Si me gustaría poder generar un impacto mayor y sacar más volumen de residuo evitando el uso de nuevas telas usando lo que ya existe, el camino para ser sustentable en mi caso es generar más alianzas desde ahí.

-¿Cómo es su proceso productivo? De principio a fin.

Nuestra materia prima es ropa ya existente. El principio es el análisis y experimentación con el material, a partir de todas las restricciones y limitaciones que tiene la prenda poder encontrar los caminos y las posibilidades de creación. Es un proceso que va para adelante y para atrás constantemente, fluctúa mucho, no es sistémico (debido a la irregularidad de la materia prima). A partir del primer prototipo ya realizamos una ficha, que funciona como memoria descriptiva. Luego realizamos las primeras muestras, en nuestro sistema lo más complejo es el corte, es clave, ya que se realiza a partir de prendas existentes y residuos que a las empresas no les sirven. Las costuras las realizamos afuera, enviamos todas las piezas en un paquetito. Trabajamos con talles S, M, y L, ya que al ser una marca pequeña no podemos abarcar todos los talles; aunque últimamente estamos realizando prendas más amplias que el verdadero talle. El control de calidad lo realizamos en Comas.

