



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

IGGY

**-Plan de Negocios para la creación de una marca orientada a la producción de ropa
masculina ecológica-**

Licenciatura en Administración de Empresas

Autor: Nicholas Paul Macdonald

Legajo: 30344

Mentor: Roberto Dvoskin

Resumen

El presente Plan de Negocios se propuso analizar la viabilidad técnica, económica y financiera de la creación de IGGY, marca orientada a la producción y comercialización de ropa masculina ecológica, elaborada en base a materia prima reciclada. Para ello, recurriéndose a la recopilación de datos e informaciones económicas, provenientes de diversas fuentes especializadas en la materia, así como de un estudio de mercado efectuado a tal fin, se procedió al análisis de la oferta local existente y del segmento de la demanda al que se orienta la actividad, con el fin de analizar las ventajas y desventajas de conformación de dicho negocio, así como establecer aquellas estrategias que permitan a la empresa desarrollar acciones de promoción más efectivas, a fin de posicionarse y consolidar su lugar en el mercado. Es decir, que acerquen el proyecto hacia los gustos de la demanda, así como logren la satisfacción de la misma, con el fin de potenciar su crecimiento y perduración en el tiempo, captando nuevos mercados potenciales de desarrollo.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial – Sostenibilidad – Moda sostenible
– *Slow fashion*



Abstract

This Business Plan was proposed to analyze the technical, economic and financial viability of the creation of IGGY, a brand oriented to the production and marketing of ecological men's clothing, made from recycled raw materials. To do this, resorting to the collection of economic data and information from various specialized sources on the subject, as well as a market study carried out for this purpose, an analysis was made of the existing local offer and the segment of demand at that the activity is oriented, in order to analyze the advantages and disadvantages of conformation of said business, as well as to establish those strategies that allow the company to develop more effective promotion actions, in order to position itself and consolidate its place in the market. That is to say, that they bring the project closer to the tastes of the demand, as well as achieve its satisfaction, in order to enhance its growth and durability over time, capturing new potential markets for development.

Keywords: Corporate Social Responsibility – Sustainability – Sustainable fashion – Slow fashion

Universidad de
San Andrés

Índice

Introducción	5
Capítulo 1. Objetivos y Marco Teórico	7
1.1. Objetivos	7
1.1.1. Objetivo general	7
1.1.2. Objetivos específicos.....	7
1.2. Marco teórico.....	7
1.2.1. El desarrollo sostenible como garantía del derecho a un ambiente sano.....	6
1.2.2. El concepto de Responsabilidad Social Empresarial y sus implicancias	9
1.2.2.1. La importancia de la sostenibilidad en el mundo empresarial	11
1.2.3. La industria de la moda y el concepto de sostenibilidad	13
1.2.3.1. El pasaje del <i>fast fashion</i> al <i>slow fashion</i>	14
Capítulo 2. Metodología	17
2.1. Diseño, enfoque y tipo de investigación.....	17
2.2. Estrategia de búsqueda.....	17
2.3. Análisis de datos	18
Capítulo 3. Relevamiento y/o Diagnóstico	19
3.1. Estudio de mercado.....	19
3.2. Mercado objetivo	20
3.2.1. Segmentación del mercado	21
3.3. Modelo de las 5 fuerzas de Porter	22
3.4. Análisis PEST.....	24
3.5. Análisis FODA	30
Capítulo 4. Propuesta	31
4.1. Presentación y generalidades de la empresa.....	31
4.1.1. Definición del negocio.....	31
4.1.2. Visión, misión y valores	31
4.1.3. Estructura jurídica de la organización	32
4.1.4. Localización geográfica	33
4.2. Business Model CANVAS.....	34
4.3. Estrategia de comercialización	36

4.4. Análisis Económico-Financiero.....	39
4.4.1. Inersión inicial.....	39
4.4.2. Financiamiento del proyecto.....	40
4.4.3. Estructura de costos.....	41
4.4.4. Proyección de ingresos y egresos.....	42
4.4.5. Índices económicos y financieros.....	45
Conclusiones	47
Bibliografía	49



Universidad de
SanAndrés

INTRODUCCIÓN

Conforme destacan diversos autores, el sector industrial orientado a la producción de indumentaria y calzado es, a nivel mundial, uno de los sectores más grandes (en lo que al volumen de producción concierne) e importantes (en términos del volumen de dinero que manejan) del mercado. Pese a ello, y a la responsabilidad social que esto supone, lo cierto es que, a inicios de la tercera década del siglo XXI, la industria textil se constituye como la segunda más contaminante del mundo (la precede tan sólo la industria petrolera).

El empleo de materiales nocivos en la producción, tales como el algodón que contamina el suelo y el agua, hasta los casi 900 químicos que entran en escena durante todo el ciclo de vida de una prenda, así como el gran volumen de fabricación de este sector se constituyen como las principales causas de este fenómeno (Ferrero, 2018). En este marco, se estipula que la industria de la moda produce cerca del 20% de las aguas residuales y del 10% de las emisiones de carbono, en el mundo, afectando gravemente y de forma irreversible al planeta (Ferrero, 2018).

Frente a la conformación de dicho escenario, diversos sectores ambientalistas han elaborado informes en lo que destacan la necesidad e importancia de que dicho sector industrial incorpore alternativas ecológicas que le permitan disminuir el impacto de la actividad en el medio ambiente y, por tanto, en la supervivencia de las generaciones actuales y futuras.

En 2011, Greenpeace dio el pistoletazo de salida a su campaña Detox con la publicación del informe *Trapos Sucios*, en el que por primera vez ponía nombre y apellidos a las marcas contaminantes de la industria de la moda. La ONG vinculaba a gigantes como Adidas, Nike, H&M, Calvin Klein, Lacoste, Puma o Ralph Lauren con fábricas en China que utilizaban sustancias químicas peligrosas en sus procesos productivos. Un año después, Greenpeace volvió a la carga con el informe *Puntadas tóxicas: el oscuro secreto*

de la moda, en el localizaba sustancias tóxicas en las prendas de 81 marcas, entre ellas Zara, marca en que se apoyó para promocionar el estudio. (Gestal, 2019, párraf. 6).

Pese a que, aún hoy, las grandes multinacionales junto con las marcas *low-cost* continúan siendo las líderes de ventas dentro del mercado, debido al cambio continuo de tendencia de la moda y su adaptación a las mismas, mediante el desarrollo de la moda rápida o *fast fashion*, lo cierto es que, paulatinamente, se vislumbra el surgimiento y consolidación de nuevas marcas que, conscientes de la responsabilidad social de la que son portadoras y valiéndose del *slow fashion* o estilo de moda sostenible, procuran revertir la tendencia imperante en lo que a los ciclos de producción textil concierne (Gestal, 2019).

Considerándose que, en este marco, la industria de la moda debe ser rediseñada, así como los principios de producción en que se basa deben de ser modificados, la presente investigación se propuso identificar las distintas ventajas competitivas asociadas al desarrollo de una marca textil ecológica, orientada al público masculino y basada en la reutilización o reciclado de materiales, no sólo en términos de impacto ambiental y social, sino también económico.

Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 1. OBJETIVOS Y MARCO TEÓRICO

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo general

Determinar la factibilidad técnica, económica y financiera del proyecto de la creación de una marca orientada a la producción de ropa masculina ecológica en la localidad de Tigre, provincia de Buenos Aires – República Argentina.

1.1.2. Objetivos específicos

- Caracterizar la demanda poblacional de productos sostenibles.
- Analizar el mercado de indumentaria existente a fin de detectar la existencia, o no, de una oferta que busque satisfacer la necesidad de ropa ecológica masculina.
- Realizar un análisis que permita definir el tamaño, localización y recursos necesarios para la creación y promoción de una marca orientada a la producción de ropa masculina ecológica.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. El desarrollo sostenible como garantía del derecho a un medio ambiente sano

Conforme destaca la Comisión Económica para América Latina – CEPAL (s.f.), el concepto de desarrollo sostenible, sobre el cual se fundamenta la nueva agenda de desarrollo internacional, aunque aparentemente sencillo en su definición, refleja la existencia de un complejo equilibrio, establecido entre distintas perspectivas sobre la relación dada entre medio

ambiente, desarrollo económico y desarrollo social. Este concepto halla sus orígenes en la década de 1980; momento histórico que se caracteriza por el surgimiento de las luchas reivindicativas de los denominados derechos de tercera generación, también denominados derechos de solidaridad. (Consejo de Europa, s.f.).

Llegado este punto, vale destacar que, a diferencia de los derechos civiles y políticos (derechos de primera generación esbozados, entre otros documentos, en el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos - PIDCP), y de los derechos económicos, sociales y culturales (derechos de segunda generación, abordados, en profundidad, en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales - PIDESC), los derechos de solidaridad parten de la consideración de los diferentes tipos de obstáculos que pueden interponerse en el camino de la realización de los derechos antecesores, dada las nuevas oportunidades y amenazas que el desarrollo alcanzado por la Humanidad supone (Consejo de Europa, s.f.). Entre los derechos que, con mayor frecuencia, se incluyen dentro de la categoría de tercera generación se encuentran: el derecho al desarrollo, a la paz, a un medio ambiente sano, a participar en la explotación del patrimonio común de la humanidad, a la comunicación y a la asistencia humanitaria. (Consejo de Europa, s.f.).

Empleado, por primera vez, de forma oficial, en el informe “Nuestro Futuro Común”, elaborado por la Comisión Brundtland, en el marco de la Asamblea General de Naciones Unidas (1987), el concepto de desarrollo sostenible fue utilizado para hacer referencia a aquel tipo de desarrollo que permite satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras a satisfacer sus propias necesidades, planteando la necesidad de atender tanto las demandas por una agenda, general, de protección del medio ambiente como, particular, vinculada a la posibilidad de asegurar el desarrollo de los países con menor nivel de desarrollo (CEPAL, s.f.). Frente a la importancia del planteo, es que distintos Estados nacionales se propusieron avanzar en la tratativa e incorporación, a los marcos

normativos vigentes, de leyes asociadas a las tres dimensiones o tres pilares del desarrollo sostenible: el económico, el social y el ambiental.

Años después, en 1992, la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo - declaración emitida en el marco de Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo (CNUMAD), celebrada en Río de Janeiro, Brasil- se constituyó como el primer instrumento en formalizar el concepto de desarrollo sostenible a través de una serie de principios, comúnmente denominados Principios de Río (CEPAL, s.f.). Una década después, en la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible (celebrada en Johannesburgo - Sudáfrica, en el año 2002) la mirada internacional ponía énfasis en la incidencia que el tema de la pobreza, los medios de implementación, particularmente el financiamiento; y el consumo y la producción sostenibles, tenían sobre el en el desarrollo sostenible. (CEPAL, s.f.).

Paulatinamente, la conciencia generada, a nivel gubernamental, comenzó a hallar mayor eco al interior de las distintas naciones, de la mano de dos conceptos claves: el de Responsabilidad Social Empresarial y el de Consumidor verde. Dado el enfoque del presente trabajo, interesa focalizar en lo que a las particularidades de este primer concepto refiere.

1.2.2. El concepto de Responsabilidad Social Empresarial y sus implicancias

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), también conocido como Responsabilidad Social Corporativa (RSC), halla sus orígenes en el mundo académico a mediados del siglo XX, cuando Howard Bowen publica su obra *Social Responsibilities of the Businessman* (1953); obra en la cual reflexiona acerca de cuáles son las responsabilidades que la empresa debe asumir, o no, respecto a la sociedad en la que se inscribe (Raufflet, Lozano-Aguilar, Barrera-Duque & García de la Torre, 2012).

Tras hacer hincapié en el hecho de que el accionar de las grandes empresas impacta en una cantidad significativa de ciudadanos (y no sólo del público consumidor de los productos que

éstas ofertan), Bowen destacó la importancia de vincular las políticas y toma de decisiones de dichas organizaciones con los objetivos y valores de la sociedad en la que se encuentran insertas (Raufflet et al., 2012). Poco a poco, la visión económica de la responsabilidad empresarial (ligada, únicamente, a la obtención de utilidades) viró hacia una comprensión social de la misma, en tanto asociada al impacto que el accionar empresarial posee sobre la evolución de las generaciones actuales y futuras.

Conforme destaca Cajiga Calderón (s.f.), desde entonces, el mundo académico ha comenzado a utilizar, aunque con ciertas divergencias, en lo que a su definición concierne, al concepto de RSE a fin de destacar la importancia de que el sector empresarial pondere, al momento de desarrollar sus políticas y estrategias organizativas, en qué modo sus actividades productivas afectan, positiva o negativamente, no sólo la calidad de vida de sus empleados, sino también la de los distintos habitantes de las comunidades en las que realizan sus operaciones. De este modo,

aunque la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es inherente a la empresa, recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad. (Cajiga Calderón, s.f., p. 2).

Se comprende, entonces, que la RSE no es algo ajeno o añadido a la función original de la empresa, sino que se asocia a la capacidad de las diversas unidades económicas de

maximizar los impactos positivos de su accionar y minimizar los negativos, haciendo mejores negocios al atender estas expectativas.

1.2.2.1. La importancia de la sostenibilidad en el mundo empresarial

En la actualidad, la noción de sostenibilidad se ha convertido en un objetivo estratégico prioritario a tratar por las compañías de todo el mundo. Esto se debe a que, cada vez más, tanto los inversores, como los clientes, los gobiernos y la sociedad en su conjunto presionan a las empresas para que sitúen a la sostenibilidad en el centro de su política empresarial, estrategia comercial y modelos de negocio. (Grant Thornton, 2021).

Frente a la conformación de este escenario, basado, principalmente, en el surgimiento del denominado *green consumer* o consumidor verde¹, las organizaciones empresariales se enfrentan a un doble desafío: el de producir bienes o servicios sostenibles con un rendimiento funcional igual o mayor que el de los productos convencionales y el de generar percepciones positivas sostenibles hacia la marca. En tal sentido, Kang y Hur (2012) destacan que, poco a poco, las empresas van entendiendo que al proporcionar productos y servicios que satisfagan las preocupaciones medioambientales de sus consumidores, éstos últimos tenderán a preferir su oferta. De esta manera la experiencia de consumo se convierte en la fuente más relevante de confianza verde porque genera asociaciones de marca sostenible más arraigadas y convincentes para el consumidor (Kang & Hur, 2012). Es por lo anterior, también, que, en el camino hacia un consumo más sostenible, la tarea de las empresas será la de identificar las oportunidades que les permitan optimizar las características de sus productos para fortalecer el valor de su marca (Chen, 2010).

¹ Consumidor que evita productos que: (1) hagan peligrar la salud de los consumidores y de otros individuos, (2) que dañen significativamente el medioambiente en su producción, uso o desecho, (3) que para su producción requieran cantidades excesivas de recursos naturales, (4) que causen una contaminación innecesaria por excesivo embalaje o empaquetado, (5) que empleen materiales obtenidos de especies o ecosistemas en peligro, (6) que implique maltrato animal o (7) que afecten negativamente a otros países. (Peattie, 2001).

Paulatinamente, la presión ejercida por los actores interempresariales ha dado frutos al interior del mundo empresarial, asociada, principalmente, al imaginario respecto de las ventajas económicas que el tratamiento de la sostenibilidad pudiera acarrear. En tal sentido, un estudio desarrollado por Grant Thornton (2021), devela que para el 48% de los representantes de las organizaciones encuestadas considera que el tratamiento de la sostenibilidad podría suponer un impacto financiero neto positivo para su negocio, mientras que un 47% de los encuestados espera que un enfoque sostenible conduzca a una mejora de la eficiencia operativa y a una reducción de los costos de producción (Grant Thornton, 2021). Por su parte, el 43% de los directivos encuestados afirma que el éxito financiero y la sostenibilidad tienen la misma trascendencia para su negocio (Grant Thornton, 2021).

Focalizando en lo que a la República Argentina concierne, el mismo estudio devela que estas cifras alcanzan índices más altos, en tanto el 59% de los directivos encuestados afirman que el éxito financiero y la sostenibilidad son igualmente importantes para el negocio (Grant Thornton, 2021). Un 14% va más allá, al asegurar que el éxito financiero es un resultado directo de la sostenibilidad, mientras que tan sólo un 9% de las empresas considera a la temática de la sostenibilidad como esta cuestión de menor importancia, en lo que al desarrollo empresarial refiere (Grant Thornton, 2021).

Entendido como un concepto cuya finalidad se asocia a la búsqueda de un equilibrio entre el aspecto social, económico y ambiental de una organización, se concibe que una empresa es sostenible cuando presenta un impacto negativo mínimo, o un efecto potencialmente positivo, en el medio ambiente, la comunidad, la sociedad o la economía local o, incluso, global en la que se ve inserta (Grant Thornton, 2021). Conceptualización que adquiere un significado particular para las empresas de los mercados emergentes, en tanto la integración de la sostenibilidad en sus modelos de negocio supone un impacto financiero positivo, al permitirles acceder a nuevas oportunidades de negocio, así como superar las crisis económicas que pudieran presentarse (Grant Thornton, 2021).

La sostenibilidad tiene un valor creciente a la hora de ponderar la imagen de una empresa o negocio por parte de la sociedad y sus mercados. Esto se debe a que:

La sostenibilidad ayuda a cumplir con las expectativas de los clientes (66%); a cumplir con las regulaciones (61%); a atraer, motivar y retener empleados (59%); y a preparar estratégicamente sus empresas hacia un escenario futuro (54%), entre otros beneficios. Además, una de las principales motivaciones para integrar la sostenibilidad en la estrategia es la inversión, ya que cada año se asigna más capital en el mundo de acuerdo con parámetros de sostenibilidad. Cabe destacar que muchos inversores y bancos también utilizan la sostenibilidad como indicador clave del enfoque de una empresa en materia de gestión de riesgos. (Grant Thornton, 2021, párrafs. 12-13).

Pese a reconocer la relevancia que la consideración e incorporación del concepto de sostenibilidad supone para sus negocios, lo cierto es que gran parte de las organizaciones se ven en la necesidad de sortear distintas barreras asociadas, principalmente, al desembolso económico necesario para poner en marcha un programa de sostenibilidad; más cuando se trata de convertir las formas productivas ya desarrolladas a una modalidad sostenible.

1.2.3. La industria de la moda y el concepto de sostenibilidad

Históricamente, las empresas han dirigido a la sociedad hacia un consumismo acelerado, en el cual se ha interpuesto el desarrollo económico y el crecimiento de las empresas sobre la consideración de las implicancias que la sobreexplotación y contaminación de recursos pudiera suponer. El mundo de la moda no ha estado ajeno a esta tendencia; por el contrario, se ha beneficiado de la misma, a partir del desarrollo de nuevas tendencias y de la producción estacionaria de prendas y calzados, que busca satisfacer, de forma rápida, el deseo de consumo de la sociedad.

Sin embargo, al igual que aconteciera en distintos sectores o rubros del mundo empresarial, las nociones surgidas, a mediados del siglo XX, en torno del concepto de RSE, y que se vieran potenciados a partir de la década de 1980, comenzaron a tener eco al interior de la industria de la moda. De este modo, considerándose insostenible la explotación ilimitada de recursos, diversos empresarios del sector comenzaron a postular, frente a la tradicional economía lineal (basada en los principios de producir-usar-tirar), la necesidad e importancia de desarrollar una economía de tipo circular, asentada sobre los principios de producir-usar-reciclar-reutilizar.

Se trata, entonces, de consolidar una idea y práctica de explotación razonada de los recursos del planeta, que permita reducir la producción, a partir de la reutilización los productos fabricados y el reciclado de los productos desechables para volver a producir y continuar así con el ciclo, al mismo tiempo que incida en el mejoramiento sostenido de los entornos de vida del ser humano. Es decir, de implementar un desarrollo sostenible o sustentable, capaz de satisfacer las necesidades actuales o contemporáneas, sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones (Dupleich, 2013).

1.2.3.1. El pasaje del *fast fashion* al *slow fashion*

Tal como describe Gestal (2019), consumir mucho y desechar rápido ha sido la base del modelo de producción *fast fashion*, también conocido como moda rápida, desechable o de bajo costo, en tanto busca capturar las tendencias de moda actuales lo antes posible, generando una gran fuente de ingresos y bajos costes en el corto plazo; modelo que ha imperado en la industria de la moda, desde principios del siglo XX, y que, desde la década de 1980, se ha puesto en entredicho, en tanto se percibe que este tipo de industria ha generado numerosos impactos negativos para el medioambiente, la sociedad (laboralmente) y la economía (aumento de la desigualdad y la pobreza) en que se desarrolla.

Frente a la conformación de este escenario, desde sus departamentos de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) o Corporativa (RSC), muchas empresas han comenzado a hacer hincapié en la importancia de la sostenibilidad, dando más importancia a las formas de de diseñar y de producir, así como a los derechos de los trabajadores involucrados en estos procesos (Gestal, 2019). El concepto de *slow fashion* (también conocido como moda ética, ecológica o sostenible) refleja este cambio de mentalidad, en tanto refiere a la idea desarrollar una manera de pensar, hacer y consumir la moda de manera consiente e intencionada, fomentando el cuidado de los procesos de producción, buscando asegurar la calidad de cada producto creado para que sean perdurables y sostenibles a lo largo del tiempo (Meler, 2019).

En palabras de Rey (2020), se debe comprender al *slow fashion* más que una tendencia como un método, un modo de hacer, consciente, ético y respetuoso con el medio ambiente, los trabajadores y los consumidores.

La moda lenta propone una desaceleración, un respiro ante la excesiva producción y el consumo desmedido instalados por el *fast fashion*, aquellos que llevaron a que la industria de la moda sea la segunda más contaminante del planeta. Bajo esta mirada, el tiempo que cada proceso necesita es sumamente valorado, permitiendo que cada integrante de la cadena de valor pueda realizar su actividad desde una mirada ética y responsable, considerando tanto el impacto sobre el medio ambiente como el impacto humano generados. (Rey, 2020, s.p.).

De allí que la noción de moda sostenible, se base en tres pilares básicos: a) el cuidado del medioambiente; b) el bienestar social y c) el crecimiento económico. De estos pilares que se desprende, precisamente, la necesidad de seguir una serie de criterios de valor que permitan minimizar el impacto medioambiental derivado del ciclo productivo (asegurando la calidad, durabilidad y longevidad de las prendas; trabajando en la reducción de la huella de carbono generada por cada prenda; intentando llevar sus marcas a generar desecho cero -*zero waste*-,

entre otros); garantizar los derechos laborales (a través de la transparencia a lo largo del ciclo de vida de una prenda y su recuperación; mediante el pago de salarios justos, etc.); y finalmente, establecer una economía circular (fomentando la realización de producciones acotadas y atemporales; procediendo a la reutilización de prendas en tanto materia prima), con crecimiento cualitativo, competitivo, eficiente e innovador, frente al crecimiento exclusivamente cuantitativo propuesto por la moda rápida (Rey, 2020).

A lo hasta aquí descrito debe añadirse que, cada vez más, una porción significativa del público consumidor comienza a tener conciencia ecológica y a hacer valer la misma al momento de elegir que producto o servicio adquirir, ponderando positivamente las buenas prácticas de las marcas en cuanto a la responsabilidad empresarial que detentan (Gestal, 2019); factor que puede constituirse como elemento diferencial para estas compañías y, por tanto, suponer una ventaja competitiva de las mismas respecto de su competencia (Gestal, 2019). Esto se deba a que el cambio que propone el *slow fashion* no sólo involucra a diseñadores y marcas, sino que interpela, también, a quienes compran esas prendas (Rey, 2020).

Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

2.1. Diseño, enfoque y tipo de investigación

En base al recorte temático efectuado y a los objetivos analíticos propuestos, el alcance de la investigación desarrollada ha sido de tipo descriptivo, en tanto se buscó especificar propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno analizado; es decir, detallar cómo es y cómo se presenta, en un determinado grupo o población (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado & Baptista-Lucio, 2014). En este marco, de lo que se trató fue de proceder a la búsqueda, selección y análisis de diversos datos e informaciones que permitieran una primera aproximación a la temática analizada, así como a la comprensión de las principales aristas vinculadas a la misma.

El enfoque de la investigación ha sido de tipo mixto, en tanto producto de la recolección y análisis de datos numéricos (enfoque cuantitativo) y no numéricos (enfoque cualitativo), a fin de establecer patrones de comportamiento, relaciones entre variables y explicaciones causales (Hernández-Sampieri et. al, 2014). Para ello, el diseño investigativo desarrollado fue de tipo no experimental (en tanto se limitó a la observación del fenómeno analizado, sin manipulación deliberada de las variables que hacen al mismo) y transeccional (dado que supuso la recolección de datos e informaciones correspondientes a un período temporal delimitado) (Hernández-Sampieri et. al, 2014).

2.2. Estrategia de búsqueda

A fin de obtener los datos e informaciones vinculados al fenómeno analizado, se procedió al uso de la recopilación documental o bibliográfica como principal herramienta de análisis, ya que por medio de la misma se logró reunir los principales estudios, investigaciones, datos e información sobre el problema formulado (Hernández-Sampieri et. al., 2014). La búsqueda de

información, celebrada entre los meses de marzo a mayo de 2021, se complementó con el desarrollo de un estudio de mercado, efectuado en los meses de junio y julio del mismo año, el cual comprendió una muestra no probabilística y al azar de 75 personas (varones y mujeres, de entre 18-65 años de edad y habitantes del área Metropolitana de Buenos Aires - AMBA), que accedieran a completar el cuestionario, remitido de forma *on line*.

2.3. Análisis de datos

En función del tipo de investigación que se presenta, las técnicas que se utilizaron para el análisis de la información fueron el análisis de documentos y el análisis de contenido. El análisis de documentos es una técnica que permite decodificar, durante el proceso de investigación, y a partir de la lectura de la información que contiene cada documento obtenido en el proceso de búsqueda, clasificación y análisis de los documentos, las ideas presentes en las diversas fuentes documentales recopiladas.

Dado que la investigación efectuada no se limitó a la simple recolección de datos, sino que supuso el análisis de los mismos, para la extracción de datos efectuada se seleccionaron, una serie de variables, para así describir lo que se investiga (Hernández-Sampieri et. al, 2012). Es importante distinguir que las variables de investigación representan a los elementos, factores o términos que pueden asumir diferentes valores, que cada vez son examinados o que reflejan distintas manifestaciones según sea el contexto en el que se presentan. En este marco, las variables definidas fueron: Responsabilidad Social Empresarial – Sostenibilidad – Moda sostenible – *Slow fashion*

CAPÍTULO 3. RELEVAMIENTO Y/O DIAGNÓSTICO

3.1. Estudio de mercado

A fines de conocer la opinión de los individuos consumidores que componen el mercado acerca de la sostenibilidad en el mundo empresarial, así como de ponderar la incidencia que tales apreciaciones pudieran suponer al momento de definir los hábitos de compra, IGGY desarrolló, entre los meses de junio a julio de 2021, un estudio de mercado. Valiéndose de la encuesta en formato *on line* como principal herramienta de análisis, se consultó a aquellos individuos, de ambos géneros, que, ubicados en la franja etaria comprendida entre los 18 a 65 años y habitantes del AMBA, manifestaran su interés de colaborar con el estudio, respecto de dos temas esenciales: a) la comprensión de la responsabilidad social en el mundo empresarial y b) los hábitos de consumo que detentan. A continuación, se detallan las principales informaciones obtenidas a partir de la conformación de una muestra de 75 individuos.

En primer lugar, un elemento a destacar, es que se detecta entre la población de estudio un interés creciente respecto de la temática ambiental y su preservación. Conforme destacan los mismos encuestados, el 80% de los individuos conoce el significado y reconoce la importancia del concepto de Sustentabilidad, siendo que el 75% de los mismos admite haber alcanzado una mayor conciencia sobre la importancia del tratamiento de esta cuestión en los últimos 5 años. En una línea concordante, el 60% de los individuos estudiados admitió haber comprado, en los últimos doce meses, productos sustentables (principalmente, alimentos y productos de cuidado corporal).

Al ser consultados respecto de la noción de Responsabilidad Social Empresarial y de sus implicancias, el 75% de los encuestados manifestó tener conocimiento de este concepto. Paradójicamente, sólo el 25% de los encuestados aseguró haber dejado de comprar a una

empresa no responsable y el 15% de los mismos reconoció tener este elemento como criterio diferenciador al momento de decidir consumir una determinada marca o producto.

Al ser consultados respecto de cuáles consideraban que eran los tres primeros factores que justificaran el porqué de esta actitud, el 40% de los encuestados mencionó la poca disponibilidad y oferta de productos sustentables existente, seguido por la falta de información suficiente para saber qué producto es sustentable y cuál no lo es (30%); finalmente, el 30% de los individuos hizo referencia al alto precio de los productos sustentables, respecto de aquellos que no lo son.

Estos resultados muestran una falencia por parte de los empresarios a la hora de no sólo de comunicar las características de su marca y de sus productos, sino también de fijar los precios de los mismos (ya que, no siempre, el valor fijado resulta acorde a los elementos y procesos involucrados en su desarrollo). Sobre este último punto, vale destacar que al puntualizar acerca de la disposición a pagar más por un producto sustentable, el 60% de los encuestados dijo estar dispuesto a pagar hasta un 20% más por este tipo de producto.

3.2. Mercado objetivo

Partiéndose de la consideración de que el mercado o público objetivo de IGGY estará conformado por aquellas personas conscientes respecto de la grave situación en la que se encuentra el planeta debido al calentamiento global, así como al desarrollo de diversas prácticas contaminantes y que, por tanto, comprenden la importancia de erradicar las malas prácticas fomentadas por los gigantes de la industria de la moda (prácticas asociadas al método de producción *fast fashion*), a fin de preservar el mundo en el que habitan, la marca buscará captar la atención e interés de aquellos individuos dispuestos a adquirir productos sostenibles, derivados de la implementación de pautas asociadas a la economía de tipo circular.

Se trata de personas a las que les gusta estar constantemente en contacto con la naturaleza y que valoran la importancia del cuidado y preservación ambiental. Sus principales valores son: amistad, gratitud, respeto, libertad, honestidad y optimismo.

Esta mezcla de estilos de vida y valores permite la conformación de personas agradecidas a la vida; que respetan al prójimo y al entorno; honestos con ellos mismos y con sus pares. Personas que, según un estudio hecho por la Agencia de Marketing Klawater (2020), son los principales consumidores de una marca sustentable ya que respetan la naturaleza, son honestos con sus compras y piensan en un futuro óptimo para la sociedad. Dicho de otro modo, compran con un segundo propósito.

3.2.1. Segmentación del mercado

El segmento del mercado al que, inicialmente, se orientará la propuesta comercial desarrollada por IGGY, se encuentra constituida por varones, de entre 18 a 40 años, residentes en el área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), portadores de un nivel de educación alta (terciario y/o universitario), así como pertenecientes a la clase económica media o media-alta. Una vez consolidado el negocio, la voluntad de la firma es ampliar la segmentación del mercado, incorporando al público femenino, así como a los habitantes del interior del país.

La segmentación etaria planteada (dirigida a los sectores más jóvenes de la población) no es aleatoria, sino que responde a la consideración, por parte de los responsables de la marca, de que las personas comprendidas en el *target* de los adultos o adultos-mayores se tornan más aprensivas a modificar sus hábitos de consumo. Estos suelen ser tan leales a los productos ofertados por ciertas marcas que, aun siendo conscientes de que la adquisición de otro tipo de productos pudiera resultar beneficioso para el cuidado del medio ambiente, difícilmente, modifiquen sus pautas de compra.

Asimismo, se torna menester considerar que los sectores más jóvenes de la población han sido educados a la par del surgimiento de los conceptos e ideas que, finalmente, derivaran,

a comienzos del año 2021, en la sanción de la Ley de Educación Ambiental Integral de la República Argentina (Ley N°27.621).

3.3. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes

Conforme cifras dadas a conocer por Fashion United Argentina (2021) el mercado de la indumentaria maneja, en Argentina, un valor anual de aproximadamente 193 millones de dólares. Cifra que devela no sólo la importancia económica del negocio, sino también el poder que detenta el público consumidor, en general.

El segmento de mercado al que la empresa IGGY orienta su actividad, (varones de 18 a 45 años, pertenecientes a la clase media/alta), representa a alrededor de 9 millones de dólares de dicho total, por lo que se infiere el poder de negociación de los clientes es alto. A esto, debe añadirse que IGGY representa una propuesta nueva en el mercado.

Asimismo, la competencia indirecta de la firma es fuerte, lo que torna necesario que esta se encuentre abierta a las necesidades, exigencias, gustos y preferencias del público hacia el cual orienta su actividad, a fin de posicionarse en el mercado y lograr la fidelización de los clientes, aunque sin olvidar o avasallar los principios en los que se asientan las bases del modelo de economía circular.

Poder de negociación de los proveedores

Debido a la reducida cantidad de empresas u organizaciones ubicadas en el AMBA, que se abocan a las tareas de reciclaje se considera que el poder de negociación de los proveedores es alto, lo que impacta, fuertemente, en los procesos productivos de IGGY. Pese a ello, se buscará lograr alianzas de colaboración regulares, a fin de alcanzar un grado de fidelización de los proveedores que redunde en beneficio de la ideología de la empresa y de sus ciclos de producción (adquisición de materias primas e insumos).

En este marco, los responsables de la marca han entablado reuniones para avanzar en las negociaciones con distintas organizaciones de la provincia de Buenos Aires, como ser la cooperativa llamada El Correcamino, la cual recolecta, en promedio, entre 110 y 123 toneladas de materiales reciclables por mes. Otra alianza posible es con la organización llamada Reciclemos; ubicada en la localidad de San Isidro, propone una solución sustentable al reciclaje del partido. Una tercera posible alianza es con el Programa Día Verde, de la localidad de Vicente López.

Por último, otra posible vía de consecución de materiales es establecer acuerdos de colaboración con grandes de la industria de la moda, a fin de solicitarles la entrega de los recortes sobrantes de su producción.

Amenaza de nuevos competidores

Aun cuando alto, el presupuesto requerido para la puesta en marcha del negocio y para la posterior consolidación del mismo no es tan elevado, como el requerido para el inicio de operaciones de otros rubros de la industria textil; factor que, inicialmente, facilitaría la entrada de nuevos competidores al mercado.

Pese a ello, se considera que las consecuencias económicas que la pandemia del COVID 19 supusiera para un gran número de habitantes de la población, en general, y para un no menor número de pequeños y medianos emprendedores, en particular, constituye una oportunidad importante para el desarrollo de la propuesta de IGGY, en tanto no existen muchas empresas que puedan aventurarse en el mercado de venta exclusiva de ropa masculina ecológica, basada en la reutilización de materias primas.

Amenaza de los productos sustitutos

La existencia de productos sustitutos no es considerada, inicialmente, como un riesgo o amenaza, en tanto no se detecta la pronta apertura de otra marca de elaboración de ropa masculina ecológica reciclada, en el territorio escogido (ámbito de operatoria).

Rivalidad entre los competidores

El grado de rivalidad existente resulta alto respecto de las empresas englobadas en la competencia indirecta de la compañía (en tanto en la zona geográfica de referencia existen una multiplicidad de firmas con una larga trayectoria en el mercado, lo cual reduce las posibilidades de IGGY de abarcar una cuota amplia del mismo) y bajo, en lo que a la competencia directa refiere (ya que no se detecta, inicialmente, la existencia de otras marcas abocadas a la producción de ropa masculina ecológica, basada en la reutilización de materiales).

En este marco, y a fin de sostener su ventaja competitiva, IGGY deberá renovarse en forma constante y sostenible; promocionarse, posicionarse y mantenerse con el fin de maximizar sus características y valores diferenciales; así como desarrollar un producto innovador y de calidad.

3.4. Análisis PEST

Político

En lo que al contexto político refiere, vale destacar que, pese a la alternancia de partidos políticos e ideologías que se vislumbran en el Poder Ejecutivo de la nación, lo cierto es que desde las distintas banderas políticas se ha mostrado interés por fomentar nuevas formas de producción sustentable. En el plano nacional, el Ministerio de Desarrollo Productivo lanzó el Plan Desarrollo Productivo Verde; plan que, a partir de la articulación entre Estado, sector privado y sociedad civil, supone la adopción de una serie de iniciativas orientadas a construir una estructura

productiva verde, en tanto precursora de un paradigma sostenible, inclusivo y ambientalmente responsable, en la actualidad para el futuro.

A nivel de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), este Plan gira en torno a cuatro ejes:

a) *Sensibilización y capacitación*

Supone el desarrollo de ciclos de capacitaciones o *webinars*, orientados a generar conciencia entre las PyMEs, acerca de la importancia y los beneficios de incorporar prácticas y tecnologías, ligados al desarrollo sostenible.

b) *Asistencia Técnica*

En este marco, se desarrolla el Programa de Apoyo a la Competitividad (PAC), el cual prevé la asignación de Aportes no Reembolsables (ANR) de hasta \$1.500.000, para financiar hasta el 80% de la asistencia técnica de profesionales en ecoinnovación y ecodiseño en las líneas de producción, en los productos y en la comercialización; implementación y/o certificación de sistemas de gestión ambiental; implementación y/o certificación de sistemas de gestión de la energía; y elaboración de planes de Adecuación Ambiental, en materia de efluentes, emisiones y residuos.

Otra de las medidas adoptadas se asocia con el denominado Programa Desarrollo Productivo PyME, el cual prevé la entrega de Aportes no Reembolsables de entre \$3-\$40 millones, destinados a financiar hasta el 70% de proyectos de transformación productiva (servicios de consultoría y asistencia técnica, adquisición de bienes de capital, equipamiento, instalaciones y puesta en marcha, ampliación de planta o modernización tecnológica, activos intangibles, y capital de trabajo incremental asociado al proyecto, entre otros), priorizando proyectos de desarrollo sostenible y ecoinnovación.

c) *Financiamiento*

La línea de financiamiento "Adecuación ambiental", del Banco Nación (BNA) supone la entrega de hasta \$50 millones, con tasa de 18%, a 5 años, para proyectos de adecuación ambiental de las PyMEs, con foco en las radicadas sobre cuencas hídricas consideradas críticas.

d) *Promoción y posicionamiento*

El mismo comprende desde talleres de oferta sostenible exportable (por sector); rondas de negocios, para vincular PyMEs proveedoras de productos sostenibles y de economía circular locales con grandes empresas tractoras nacionales, hasta la conformación del Sello "Bio-producto Argentino" (MAGyP).

Económico

Aun cuando la situación de la economía doméstica argentina no ha mostrado una tendencia favorable en los últimos años, dados los altos índices de inflación existentes -conforme cifras dadas a conocer por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la Nación [INDEC], en el transcurso de los 12 meses del año 2021, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) tuvo una variación total del 50,9% (INDEC, 2022)-, los que se vieran potenciados por las consecuencias sanitarias y económicas que la pandemia del SARS COV 2, más comúnmente conocido como COVID 19, supusiera para las pequeñas y medianas empresas del país -lo que ha incidido sobre los ingresos de la población y el poder de compra de los mismos-, lo cierto es que desde fines del siglo XX, en adelante, se vislumbra que la canasta de consumo de las familias tiende a expandirse, orientándose a la adquisición de productos de mejor calidad, así como amigables con el medio ambiente; factor que favorece el surgimiento y consolidación de emprendimientos orientados a satisfacer la nuevas necesidades, gustos y preferencias del público consumidor.

Socio-cultural

Al abordar el análisis de los elementos o factores socio-culturales que pudieran incidir en el desarrollo de la marca IGGY, se vislumbra la necesidad de hacer mención a tres fenómenos distintos. Por un lado, aquel vinculado al reconocimiento social de la importancia atribuible a la conciencia ecológica; por otro, aquel asociado a la concepción de la moda como un elemento identitario y diferenciador y, finalmente, el fenómeno referido a las implicancias que la pandemia del COVID 19 supusiera para las prácticas y hábitos de consumo de la población.

Desde mediados de la década de 1960, se ha producido, a nivel global, el surgimiento de una multiplicidad de movimientos orientados a la reivindicación de los derechos humanos, así como al surgimiento de una mayor conciencia social e individual respecto de las responsabilidades que éstos conllevan. Dentro de este conjunto, los derechos de tercera generación, como ser el derecho al desarrollo sostenido, entendido como la creación e implementación de "modelos y estructuras económicas que, además de generar beneficios propios, permitan el acceso a servicios básicos y garanticen la sostenibilidad del planeta" (Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados [ACNUR], 2017, párraf. 11) han ganado impronta.

En este contexto, la sociedad es cada vez más consciente del medio ambiente y de los peligros que su falta de cuidado o preservación pudieran suponer. Un estudio realizado por la Universidad Nacional de Tres de Febrero, en el año 2016, indicó que el 86% de la población se preocupa por el medio ambiente (La Nación, 2016). El respeto por el medio ambiente es cada vez mayor porque la sociedad se está dando cuenta que terminar con la contaminación pasó a ser una necesidad.

En la actualidad, en la mayoría de los colegios los estudiantes reciben una formación respecto a cómo proteger los recursos naturales y mejorar los hábitos que perjudican el ambiente, esto se sustenta con el lanzamiento de la Ley de Educación Ambiental. También,

desde el ámbito universitario, distintas casas de estudio han lanzado nuevas carreras, como ser la carrera de Ingeniería Ambiental, dictada en la Universidad Católica Argentina.

En lo que refiere a la comprensión de la moda como elemento identitario, vale destacar que, desde hace ya varios siglos, el vestir (y el calzar) ha dejado de estar vinculado con la necesidad primigenia de cubrir y proteger al cuerpo de las inclemencias del tiempo. Asimismo, en la sociedad contemporánea, la moda ha dejado de comprenderse como un elemento unificador de clase (de las condiciones socio-económicas de su portador), para conformarse en un elemento diferenciador, así como herramienta comunicacional.

La ropa dice mucho de las personas y es usada por estas como un vehículo de expresión. Se trata de brindarles múltiples opciones que permitan a los individuos expresar sus gustos, preferencias y necesidades, en cada de uno de los momentos de su vida.

Finalmente, en lo que concierne a la pandemia del COVID 19 vale reseñar que, más allá de las implicancias sanitarias, el desarrollo de esta patología y, principalmente, la velocidad de su incidencia y propagación han supuesto diversas consecuencias en el plano político, económico y social de la nación. Llevado al plano del consumo, debe considerarse que una de las fuerzas que afectaron, fuertemente, el desarrollo de las PyMEs fue la denominada metamorfosis de la demanda.

Las medidas de aislamiento y, posterior, distanciamiento social han llevado a los consumidores a la necesidad de modificar sus hábitos tradicionales de consumo/compra, ya sea en lo que refiere a los canales a través de los cuales se hacen de la información necesaria para la adquisición de los productos y/o servicios, así como la gestionan (en este punto, se detecta un uso creciente del canal digital). Esto ha supuesto, también, una alteración en las elecciones de compra (marcas elegidas) y frecuencia/cantidad de consumo (Aguirre-Laporte, Rusconi, Turano, Todesca & Zapata, 2020).

Tecnológico

Desde mediados del siglo XX, la evolución del campo científico-técnico ha tenido múltiples implicancias al interior del campo social. Aplicada al campo comunicacional, el surgimiento de las denominadas nuevas Tecnologías de la Comunicación e Información (TICs) supusieron una revolución en los modos y los tiempos de obtención de información e interacción entre las personas, principalmente, a partir del surgimiento de Internet y las redes sociales.

A nivel empresarial, esto ha llevado a que, cada vez más, las empresas inviertan en el departamento de I+D y esto tiene sus frutos. Surgen avances que proporcionan una mayor rapidez en la logística y en la distribución, así como en la manera de producir y comercializar; factores fundamentales para la economía circular.

Focalizando en lo que a los nuevos modos de comercialización concierne, es cada vez más común que el ciudadano, en general, y que los representantes más jóvenes de la ciudadanía, en particular, opten por nuevas marcas, en nuevos sitios *web* y consumiendo en locales próximos a su vivienda y/o ámbito cotidiano de actividad (Aguirre-Laporte et al., 2020). En este contexto, se torna necesaria la adecuación de la oferta de cada organización, al nuevo contexto: se trata de crear una experiencia que, conjugando los intereses y objetivos de las organizaciones con las necesidades y preferencias de los consumidores, resulte original e innovadora y, por tanto, atractiva para el usuario/cliente.

Vale destacar que la confianza de los consumidores en el *e-commerce* junto con la inversión de las firmas en él, ha dado lugar a un canal de ventas que no para de crecer y lo seguirá haciendo.

3.5. Análisis FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> La comercialización de un producto innovador.<input type="checkbox"/> La utilización de materias primas orgánicas y/o recicladas.<input type="checkbox"/> La aplicación del modelo productivo <i>slow fashion</i>.<input type="checkbox"/> La relación Precio-Calidad del producto ofrecido.	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> La conformación de la organización como una marca nueva en el mercado.<input type="checkbox"/> La necesidad de una inversión inicial alta para el desarrollo del emprendimiento.<input type="checkbox"/> La falta de experiencia empresarial de los responsables de la organización.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> La inexistencia de otras marcas abocadas, únicamente, a la producción de ropa ecológica masculina, en el territorio del AMBA,.<input type="checkbox"/> La preferencia de los sectores más jóvenes de la población por la adquisición de productos innovadores.<input type="checkbox"/> El reconocimiento del público consumidor respecto de los principios de la RSE y del cuidado del medioambiente.<input type="checkbox"/> El impacto que la pandemia del COVID 19 tuviera sobre los hábitos de consumo de la población.	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> La caída significativa del poder adquisitivo de la población, que incida en los niveles y hábitos de compra de la misma.<input type="checkbox"/> El incremento de los índices de inflación y/o política fiscal del país, que afecte la economía financiera y crediticia de las empresas PyMEs.<input type="checkbox"/> El ingreso de nuevas empresas competidoras al mercado o diversificación de la oferta existente.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA

4.1. Presentación y generalidades de la empresa

4.1.1. Definición del negocio

Concientes de que el accionar de una compañía incide no sólo sobre el conjunto social en el que ésta se inserta, es decir, en un contexto espacio-temporal y socio-cultural determinado, sino también en el desarrollo de las sociedades y generaciones futuras, dicho de otro modo: que toda acción deja su huella tanto en el corto como en el largo plazo, IGGY se constituye como una marca joven que, perteneciente a un sector industrial amplio, dada la multiplicidad de empresas que se enmarcan en el mismo, y económicamente importante, dado el caudal de dinero que maneja, se propone desarrollar una propuesta innovadora, al orientarse a la producción de ropa masculina ecológica, basada en la reutilización o reciclaje de materias primas.

A partir de la implementación de un proceso *end to end*, que permita obtener una visión global (de principio a fin) del proceso productivo, a fin de detectar los puntos a mejorar, para lograr eficientizar la gestión, la firma se propone satisfacer las necesidades, gustos y preferencias de aquella porción del conjunto poblacional que, amante de la naturaleza y consciente de las implicancias que el accionar humano posee sobre el medio ambiente y su conservación, gusta de adquirir productos (ropa y calzados) que, enmarcados en el concepto de la economía circular, favorezcan la conservación de los ecosistemas y, por tanto, la supervivencia de las especies vegetales, animales y de los propios seres humanos.

4.1.2. Visión, misión y valores

Con la Visión de construir una marca de ropa ecológica sólida y solvente, que potencie el diseño e innovación continua, en un marco de respeto por el medio ambiente, IGGY se propone constituirse como una firma, abocada al diseño, fabricación y comercialización, en el mercado

nacional (inicialmente, territorio del AMBA), de prendas masculinas de alta calidad, manteniendo el compromiso con la sostenibilidad a partir de la utilización de materiales ecológicos y reciclables, así como con los clientes y proveedores ofreciendo el mejor servicio posible y al mejor precio (Misión).

Para ello, entre los principales Valores que guíen la labor de la compañía se encuentran:

- La Responsabilidad Social: la empresa busca un desarrollo sostenible a lo largo de su cadena productiva, fomentando el respeto y protección del medio ambiente, así como de la sociedad en que se inserta.
- La Calidad del Producto: la calidad no se vincula sólo a brindar un producto correcto, en términos funcionales, sino a mejorarlo, constantemente, en términos diseño y de características de producción (minimizando su impacto ecológico).
- Trabajo en equipo: se trata de establecer pautas de trabajo conjunto, donde los conocimientos adquiridos resulten en provecho, actual y futuro, de las personas involucradas en el proceso productivo.

4.1.3. Estructura jurídica de la organización

La empresa IGGY adopta la forma legal de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), en tanto esta es la forma jurídica que mejor se adapta a las necesidades del negocio a desarrollar. Como tal, la firma se rige conforme lo establecido por la Ley N° 19.550 – de Sociedades Comerciales, para este tipo de sociedad.

A diferencia de los otros tipos societarios previstos por dicha Ley, la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) es un tipo de sociedad mercantil, adecuada para proyectos que involucren a un número reducido de socios, cuya responsabilidad se encuentra limitada al capital aportado, no haciéndose extensiva al patrimonio personal de los socios. Asimismo, la conformación en tanto S.R.L. resulta útil para aquellos negocios que requieran, inicialmente, de una inversión monetaria reducida.

Tal el caso de IGGY, firma compuesta por tres socias (las Señoras Ayelén Chávez Paz, Silvia Viola y Maribel Rodríguez), quienes se proponen la creación de una Sociedad de Responsabilidad Limitada, cuyo capital social inicial se fija en la suma de \$9.000.000 (pesos nueve millones), dividido en 90.000 (noventa mil) cuotas iguales, de valor \$ 100 (pesos cien) cada una de ellas.

La sociedad establece su domicilio social y legal en la calle Av. Italia 1712, de la localidad de Tigre - provincia de Buenos Aires.

4.1.4. Localización geográfica

La marca tendrá su taller y sede comercial en la localidad de Tigre, donde desarrollará sus actividades en un predio de aproximadamente 400 m². La elección de dicha localidad no fue aleatoria, sino que respondió a la ponderación de diversos factores como ser:

- La disponibilidad de predios aptos para el desarrollo de actividades productivas y refacción.
- El valor de los predios, por metro cuadrado.
- La cercanía a los posibles proveedores de la firma.
- La facilidad de acceso al predio, en términos de tránsito.
- La seguridad de la zona.

4.2. Business Model CANVAS

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DEL MERCADO
<ul style="list-style-type: none"> x El Correcaminos x Reciclemos x Programa Día Verde 	<ul style="list-style-type: none"> x Creación de la marca x Recolección de materiales reciclables x Diseño x Fabricación x Marketing x Distribución x Interacción con los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> x Producto ecológico y de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> x Presencia en las redes sociales x Transparencia x Flexibilidad x Cercanía 	<ul style="list-style-type: none"> x Varones x 18 a 40 años x Nivel educativo alto x Clase social media o media-alta x Residentes en el AMBA (CABA + GBA) x Apasionados por la naturaleza x Conservadores del medio ambiente
	<p style="text-align: center;">RECURSOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> x Materiales reciclados x Maquinaria x Diseño x Alcance 		<p style="text-align: center;">CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> x Vendedores directos x Venta on line x Distribución propia 	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> x Inversión inicial x Manufactura x Costos operativos: logística y distribución. 			<p>FUENTE DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> x Venta directa a clientes 	

Fuente: Elaboración propia.

Los socios clave con los que se buscará establecer *alianzas* estratégicas son los centros o cooperativas de reciclaje, en tanto fuentes de la porción mayoritaria de materias primas aplicadas a la producción.

En lo que respecta a las actividades a desarrollar para el inicio del proyecto, cabe destacar que todo el *proceso* se inicia con la creación de la marca y posterior conformación societaria que le de sustento. Una vez desarrollados estos trámites, se tratarán de buscar las distintas fuentes de materias primas (selección de proveedores), a fin de poder proceder, a partir del conocimiento de los elementos o materias primas de los que se dispone, al diseño y fabricación de los productos ofertados (inicialmente, alpargatas y remeras para hombre). Asimismo, se deberá

avanzar en el desarrollo de las tareas asociadas a la creación y divulgación del perfil digital de la marca; factor, que en la actualidad, se torna fundamental no sólo para dar a conocer a la empresa, sino, fundamentalmente, para lograr una interacción con el público consumidor.

Interacción que, a fin de forjar una *relación con los clientes* de tipo satisfactoria, deberá ser de carácter transparente, flexible y cercano. En tal sentido, la relación con los clientes será muy importante, y se enfocará en crear una relación virtual y al mismo tiempo de cercanía con los mismos.

A partir de dicha interacción es que se tratará, también, de difundir la *propuesta de valor* de la compañía, en tanto empresa abocada a la producción de ropas y calzado ecológicos y de calidad, siendo el compromiso de la misma el actuar como una empresa sustentable, de principio a fin de su proceso de producción. Para ello, algunos de los recursos claves de la firma serán: la utilización de materiales reciclados, en tanto materia prima de la producción; el uso de maquinarias que resulten poco contaminantes del medio ambiente (debido a su bajo consumo eléctrico); así como la utilización de materiales reciclables para el *packaging* de los productos, entre otros factores.

Si bien, en sus inicios, la firma orientará su actividad comercial, principalmente, a la captación de aquel *segmento del mercado* conformado por el público masculino, ubicado en la franja etaria de los 18-40 años, personas de nivel educativo alto y clase media o media-alta, residentes en el AMBA e interesados en el cuidado del medioambiente, lo cierto es que no se excluye ampliar, luego, la producción, a otras franjas etarias, así como a personas de sexo femenino, ubicados en distintos puntos del territorio nacional argentino.

En todos los casos, los *canales* de venta y distribución, inicialmente, utilizados serán de tipo directo (sin intermediarios), fomentándose el desarrollo de las transacciones a través de la venta *on line*, con el retiro de los productos en el local de la firma (de esta forma, se buscará, también, que los clientes puedan interiorizarse sobre el proyecto, viendo el modo en que se trabaja en los talleres) o a través de moto-mensajería propia.

En lo que respecta a la estructura de costos, a la inversión inicial se sumarán, de forma mensual, los costos operativos, así como de distribución y logística (entrega de los productos). Finalmente, la única *fuentes de ingresos* de IGGY será la venta directa a los clientes. El precio promedio de venta estimado será de \$4.500 por par de alpargata y \$7.000 por remera (manga corta o larga).

4.3. Estrategia de comercialización

Estrategia de productos

Un producto es un conjunto de características físicas y psicológicas que el consumidor percibe y que pondera si satisfacen sus deseos y necesidades, o no. Por tal motivo, al momento de diseñar la estrategia de productos se deben de considerar tanto las características y atributos físicos de los productos, así como su adecuación y funcionalidad respecto de las necesidades del público consumidor.

Como se mencionara con anterioridad, IGGY persigue la creación de una marca de ropa masculina, basada en la economía circular y, por tanto, en la reutilización de materias primas. Partiendo de esta base, se crearán prendas duraderas, modernas y cómodas para el consumidor, a partir de materiales ecológicos, como el algodón orgánico, el *muskin* o el bambú entre otros, además de materiales reciclables como botellas de plástico, *nylon* reciclado y poliéster reciclado; es decir, residuos a los que se les pretende dar una segunda o, incluso, tercera vida.

Aunque abocada a la producción de ropa masculina, inicialmente, IGGY dará inicio a sus actividades, a partir de la producción y comercialización de un producto básico, como lo son las alpargatas. La elección de dicho producto responde al hecho de que es uno de los más sencillos de producir dentro de la industria textil: una suela de esparto, cáñamo o goma y un hilado de fibras naturales.

Luego de esta etapa de prueba, la idea es lanzar nuevos productos como remeras 100% ecológicas, realizadas con material de botellas recicladas o cáñamo, las que complementen la propuesta de moda desarrollada por la marca.

El lanzar los productos de forma escalonada responde a la voluntad de analizar cómo reacciona la demanda del cliente, en cada caso. Caso contrario, se tornaría difícil medir el índice de aceptación de cada bien, lo que podría derivar, en los casos de reacción negativa, en una acumulación de *stock* y, por tanto, en un mal uso de los recursos.

Estrategia de precios

Considerándose que el precio de un producto/servicio debe de estar basado en la percepción que el consumidor posee respecto del mismo, y que los *focus groups* desarrollados permitieron detectar que las personas participantes manifestaron estar dispuestas a pagar un precio un tanto más elevado por productos basados en formas de producción no perjudiciales para el medio ambiente, IGGY buscará apelar a diversos recursos que permitan a los clientes valorar la calidad de los productos ofrecidos, no sólo en términos de materias primas utilizadas, sino también de procesos de producción y comercialización.

Más allá de la alta calidad, también tuvimos en cuenta los precios de nuestra competencia directa. Por más que hoy en día hay pocos competidores que venden productos sustentables, los tuvimos que analizar para decidir el precio. Como, por ejemplo, Stay True Organic que vende remeras hechas de tela de cáñamo tiene un promedio de \$ 5.000 o también teniendo en cuenta Adarcho que ronda un promedio de \$ 6.500.

Por tal motivo, la firma optó por aplicar una estrategia de fijación de precios basada en el desarrollo de una estrategia de alto valor (ya que se ofrece un artículo de alta calidad) y apenas por arriba de su competencia y por debajo de grandes marcas como lo son Nike, Adidas, Patagonia, etc.

Estrategia de distribución

Los canales de distribución son parte de la estructura de negocios de la organización, en tanto representan un sistema interactivo que abarca una parte importante de la actividad comercial. En la actualidad, existen dos tipos de canales de distribución:

- *Canales Directos.* Este tipo de canal se caracteriza, tal como su nombre lo indica, por el desarrollo de una comercialización directa entre el productor de un bien o servicio y el consumidor final de este, sin necesidad de intermediarios.

Este tipo de comercialización permite abaratar los costos de la transacción (ya que al cliente evita pagar algún tipo de comisión o tasa al intermediario) y se reserva, generalmente, para la prestación de servicios (son pocos los productos que se comercializan por medio de canales directos).

- *Canales Indirectos.* A través de este tipo de canal, la empresa productora terceriza la comercialización de su producto, a partir de la incorporación de uno o varios intermediarios.

Siendo que IGGY se constituirá como una marca orientada a la producción y comercialización de ropa masculina ecológica, elaborada en base a materia prima reciclada, el canal de distribución escogido es el canal directo. Aun en los casos de venta de *forma online*, la firma no recurrirá a la contratación de intermediarios, efectuándose las transacciones entre los clientes y el propietario de la marca, de forma directa.

Estrategia de promoción

Entendiéndose por comunicación a todo proceso de transmisión de información dada entre un emisor (persona que transmite un mensaje) y un receptor (persona o grupo que recibe

el mensaje, haciendo del acto de comunicar una actividad esencial para la vida en la sociedad), el cual supone el intercambio de un mensaje con códigos similares, con el fin de generar una reacción, el objetivo de la estrategia comunicacional desarrollada por IGGY se orientará, fundamentalmente, a informar al consumidor sobre los productos ofertados (dar a conocer las características de los mismos, así como las ventajas que supone elegir estos productos por sobre los de la competencia), desarrollando y fortaleciendo la imagen de la marca, entre los clientes y su público potencial.

El desarrollo de las distintas fases y etapas del plan de comunicación (el cual comprende desde creación del perfil de la firma en la página *web* institucional y en las redes sociales; la realización de contenido, material fotográfico y videos, entre otros, que lo acompañe; la actualización de los contenidos de dichas redes y la asistencia virtual -respuesta a las dudas y/o inquietudes de los clientes-, entre otras acciones) se encontrará a cargo de una de las socias fundadoras de la firma (Sra. Silvia Viola), la cual posee conocimientos afines al rol de *Community Manager*.

Considerándose que, en la actualidad, las redes sociales resultan de suma importancia en tanto permiten alcanzar una gran cantidad de públicos mediante un escaso costo, es que surge la voluntad de incluir videos e información no sólo en la página *web* de la empresa, sino también de crear un perfil del negocio en Instagram, a través del cual poder interactuar con los posibles compradores y captar al público objetivo.

Llegado este punto vale destacar que, aun cuando contando con un local comercial de atención presencial (ubicado en el mismo predio en el que se encuentra el taller de producción de la firma), IGGY apostará fuertemente al uso de las redes sociales como plataforma de venta. De este modo, los compradores van a tener la opción de ingresar al sitio *web* o en la aplicación de la marca para poder hacer sus compras, utilizando también la plataforma de Mercado Pago.

4.4. Análisis Económico-Financiero

4.4.1. Inversión inicial

La inversión inicial requerida para dar comienzo al proyecto es de \$7.140.000.- Este monto incluye: los gastos de constitución y alta de la sociedad, así como de depósito legal para la constitución societaria; registro de la marca y diseño de logo comercial; alquiler del local productivo/comercial; adquisición de las maquinarias y herramientas requeridas para la producción; compra de los equipos de computación necesarios para el desarrollo de las tareas de diseño, administración y creación-estructuración de la página web de la firma; mobiliario general; moto para mensajería y distribución, así como las primeras inversiones en *marketing* y publicidad.

Tabla 1.

Inversión inicial

Detalle	Costo
Constitución de la sociedad + Depósito legal	\$ 4.650.000,00
Registro de la marca + diseño de logo	\$ 90.000,00
Honorarios contables	\$ 60.000,00
Depósito en garantía + gastos de Alquiler	\$ 500.000,00
Maquinarias y Herramientas	\$ 700.000,00
Materias primas	\$ 300.000,00
Folleteria y packaging	\$ 100.000,00
Equipos de computación	\$ 175.000,00
Mobiliario general	\$ 200.000,00
Creación y estructuración de la página web	\$ 90.000,00
Inversión en publicidad	\$ 100.000,00
Rodado (moto)	\$ 175.000,00
Inversión inicial	\$ 7.140.000,00

Fuente: Elaboración propia.

4.4.2. Financiamiento del proyecto

El financiamiento del proyecto estará estructurado, en un 100%, por capital propio, aportado, en partes iguales, por las tres socias fundadoras de la marca. El capital inicial de la compañía se fijará en la suma de \$9.000.000 (aporte de \$3.000.000, por socia).

4.4.3. Estructura de costos

Al tratarse de una empresa incipiente, la estructura de costos operativos de IGGY se basa, principalmente, en cuatro pilares: a) infraestructura, b) producción, c) distribución y d) promoción. En lo que refiere a los gastos de infraestructura, éstos se asocian al pago mensual del alquiler más impuestos municipales a cargo de la parte locataria. Por otra parte, siendo que para la producción se recurrirá, en gran medida, al material reciclado, los costos se asociarán a la compra de aquellos elementos necesarios para la producción, así como de *packaging* que, inicialmente, escapen de la lógica de reciclaje planteada.

Los costos de distribución se asociarán a los gastos de mantenimiento y seguro del rodado adquirido para las tareas de entrega de los productos y otras documentaciones. En lo que respecta a las tareas de promoción, el desarrollo y mantenimiento virtual de la página y redes sociales de la firma (plan de comunicación y *marketing*), así como la realización de publicidades pagas en la *web* constituirán la principal inversión asociada a la materia. A esto se sumarán los elementos de papelería (tarjetas de presentación y contacto) que acompañen los embalajes de los productos.

Llegado este punto, vale destacar que, en la etapa inicial del proyecto (primeros 18 meses de operatoria), no se prevé la contratación de personal adicional (las tareas serán desarrolladas por las socias fundadoras de la firma). Sin embargo, dado el crecimiento esperado para el segundo año de operatoria, se prevé la necesidad de contratación de un colaborador.

Tabla 2.*Costos fijos - Año 1*

Detalle	Periodicidad	Costo
Alquiler	Mensual	\$ 200.000,00
Honorarios contables	Mensual	\$ 60.000,00
	Costos fijos	\$ 260.000,00

Fuente: Elaboración propia.**Tabla 3.***Costos semifijos – Año 1*

Detalle	Periodicidad	Costo
Costos de telefonía e Internet	Mensual	\$ 13.500,00
Impuestos y Tasa Municipal	Mensual	\$ 25.000,00
Mantenimiento del rodado	Mensual	\$ 50.000,00
Seguro	Mensual	\$ 5.000,00
Folleteria y packaging	Mensual	\$ 50.000,00
Publicidad	Semestral	\$ 200.000,00
	Costos semifijos	\$ 343.500,00

Fuente: Elaboración propia.

4.4.4. Proyección de ingresos y egresos

Para el cálculo de la proyección de ventas, se tomó en consideración un crecimiento del 20% anual de la demanda y una variación de las tarifas del 40% (variación inflacionaria promedio). Siendo que los precios de los productos (alpargatas y remeras para hombre) están determinados en pesos, y que los precios de venta varían en función de cada producto (alpargatas \$4.000-\$5.000 y remeras de \$6.000-\$8.000) se tomó como costo de producto promedio inicial el valor de \$4.500.- para las alpargatas y de \$7.000 para las remeras.

Por su parte, en lo que refiere a los egresos, se tomó en consideración una variación de las tarifas del 40% (variación inflacionaria), siendo que, para el segundo año de operatoria, se sumaron a los costos fijos y semifijos, inicialmente, considerados, los costos asociados a la

contratación de un colaborador administrativo (el cual no trabajará bajo la relación de dependencia, sino de forma autónoma).



Universidad de
San Andrés

Tabla 4.

Proyección de la demanda – Primer a tercer año de operatoria

Plan	Cantidad	Costo	Total	Cantidad	Costo	Total	Cantidad	Costo	Total
Alpargatas (pares)	360	\$ 4.500,00	\$ 1.620.000,00	432	\$ 6.300,00	\$ 2.721.600,00	605	\$ 8.820,00	\$ 5.336.100,00
Remeras (unidad)	840	\$ 7.000,00	\$ 5.880.000,00	1008	\$ 9.800,00	\$ 9.878.400,00	1411	\$ 13.720,00	\$ 19.358.920,00
		Año 1	\$ 7.500.000,00		Año 2	\$ 12.600.000,00		Año 3	\$ 24.695.020,00

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 5.*Proyección de los egresos – Primer a tercer año de operatoria*

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	\$ 7.500.000,00	\$ 12.600.000,00	\$ 24.695.020,00
Costo de Mercaderías Vendidas	\$ 3.000.000,00	\$ 5.040.000,00	\$ 9.878.008,00
Ganancia Bruta	\$ 4.500.000,00	\$ 7.560.000,00	\$ 14.817.012,00
MENOS:			
GASTOS DE OPERACIÓN			
Alquiler	\$ 2.400.000,00	\$ 3.360.000,00	\$ 4.704.000,00
Folletería y packaging	\$ 600.000,00	\$ 840.000,00	\$ 1.176.000,00
Honorarios contables	\$ 720.000,00	\$ 1.008.000,00	\$ 1.411.200,00
Costos de telefonía e Internet	\$ 162.000,00	\$ 226.800,00	\$ 317.520,00
Mantenimiento del rodado	\$ 600.000,00	\$ 840.000,00	\$ 1.176.000,00
Seguro	\$ 60.000,00	\$ 84.000,00	\$ 117.600,00
Impuestos y Tasa Municipal	\$ 300.000,00	\$ 420.000,00	\$ 588.000,00
Publicidad	\$ 2.400.000,00	\$ 3.360.000,00	\$ 4.704.000,00
Honorarios colaborador	\$ -	\$ 360.000,00	\$ 504.000,00
Total de los Gastos de Operación	\$ 7.242.000,00	\$ 10.498.800,00	\$ 14.698.320,00
Ganancia Neta (o Pérdida) Antes de Impuestos	\$ 258.000,00	\$ 2.101.200,00	\$ 9.996.700,00
Impuesto a las ganancias (35%):	\$ 2.625.000,00	\$ 4.410.000,00	\$ 8.643.257,00
Resultado del ejercicio	-\$ 2.367.000,00	-\$ 2.308.800,00	\$ 1.353.443,00

Fuente: Elaboración propia.

4.4.5. Indicadores económicos y financieros

El **Valor Actual Neto (VAN)** es una herramienta que sirve para analizar si un proyecto es viable y generara valor para la empresa. Teniendo en cuenta que el VAN correspondiente a IGGY arroja un resultado negativo, se considera que el proyecto no es factible en los términos planteados.

Tabla 6.

Valor Actual Neto

	0	1	2	3
Flujo de Caja	\$ -	-\$ 2.367.000,00	-\$ 2.308.800,00	\$ 1.353.443,00
Inversión Inicial	\$ 7.140.000,00		VAN	-\$ 9.295.455,91
Tasa de descuento	53%			

Fuente: Elaboración propia.

Premisa

- Al momento de definir este indicador, se utilizó una tasa nominal anual de descuento del 53%, equivalente a la TNA que ofrece el Banco Nación por un plazo fijo, a 365 días, por un monto equivalente al de la inversión inicial de la firma (\$7.140.000.-).

Por su parte, la **Tasa Interna de Retorno (TIR)** equivale a la tasa efectiva del rendimiento del proyecto, es decir la rentabilidad (beneficio o pérdida) que generará la inversión del mismo. En el caso de IGGY, la TIR que se obtuvo en función de los datos correspondientes al flujo de fondos demuestra que el proyecto genera pérdidas.

Tabla 7.

Tasa Interna de Retorno

Inversión inicial	\$ -7.140.000,00
Flujo de Caja - Año 1	\$ -2.367.000,00
Flujo de Caja - Año 2	\$ -2.308.800,00
Flujo de Caja - Año 3	\$ 1.353.443,00
TIR	-66%

Fuente: Elaboración propia.



CONCLUSIONES

Partiéndose de la consideración de que en la República Argentina el número de propuestas de marcas de ropas ecológicas o de cualquier otro negocio que ofrezca productos hechos en base a materiales reciclados es sumamente reducido, el presente trabajo se propuso analizar en qué modo el desarrollo de una marca de moda sostenible podría ser viable, en el marco del contexto político, económico y social-cultural que atraviesa el país, en la actualidad.

Tras el estudio estratégico desarrollado se concluye que, pese a que la constitución de la marca IGGY procura responder a las necesidades e intereses de una porción significativa de la población (principalmente, de los sectores más jóvenes de la misma), caracterizada por una creciente conciencia ecológica y por la búsqueda y desarrollo de prácticas tendientes a favorecer el consumo sostenible y, por ende, la implementación de procesos de producción y comercialización basados en los principios de la economía circular, lo cierto es que la misma no resulta viable desde un aspecto económico-financiero, en los términos planteados.

Dos factores atentan contra la viabilidad del proyecto. Por un lado, desde la mirada macro económica, la inestabilidad económica vivenciada por el país, la cual se refleja en altos índices de inflación y volatilidad de los precios/tarifas. Por otro, a nivel interno u organizacional, la asunción de los procesos de distribución, los que suponen un alto costo de mantenimiento mensual de la moto utilizada para mensajería/entrega de los productos.

En este marco, y considerándose que, pese a que las consecuencias de la pandemia del SARS COV 2 han sido implacables en términos sanitarios, económicos y sociales para una porción significativa de la población, lo cierto es que las mismas han dado origen, también, a una reconfiguración de los hábitos de consumo, así como de los procesos de producción, distribución y promoción de los productos y servicios; reconfiguración afín al proyecto que se busca

desarrollar desde IGGY. De allí, que se plantee la necesidad de repensar el proyecto en términos de logística.



Universidad de
SanAndrés

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre-Laporte, R., Rusconi, J. M., Turano, C., Todesca, A. & Zapata, L. (2020). COVID-19 y su impacto en las PyMEs argentinas. *Palermo Business Review*, (22), pp. 225-240.
https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr22/PBR_22_12.pdf
- Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados. (2017). ¿Cuáles son los derechos humanos de tercera generación? https://eacnur.org/blog/derechos-humanos-tercera-generacion-tc_alt45664n_o_pstn_o_pst/
- Cajiga Calderón, J. F. (s.f.). El concepto de Responsabilidad Social Empresarial. *CEMEFI*.
https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Chen, Y. S. (2010). The drivers of green brand equity: green brand image, green satisfaction, and green trust. *Journal of Business Ethics*, 93(2), pp. 307-319.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-009-0223-9>
- Comisión Económica para América Latina. (s.f.). Acerca del desarrollo sostenible.
<https://www.cepal.org/es/temas/desarrollo-sostenible/acerca-desarrollo-sostenible>
- Consejo de Europa. (s.f.). La evolución de los derechos humanos.
<https://www.coe.int/es/web/compass/the-evolution-of-human-rights#:~:text=Los%20derechos%20espec%C3%ADficos%20que%20se,comunicaci%C3%B3n%20y%20a%20la%20asistencia%20humanitaria.>
- Dupleich, J. P. (2013). Desarrollo Sostenible para Vivir Bien. *IIE Annual Conference*, pp. 1-9.
<https://www.proquest.com/docview/1471958477>
- Fashion United Argentina. (2021). Estadísticas de la Industria de la Moda Argentina, 2021.
<https://fashionunited.com.ar/statistics/estadisticas-de-la-industria-de-la-moda-en-argentina/>

- Ferrero, J. F. (2018). La contaminación de la industria textil. *Contrainformación.es*.
<https://contrainformacion.es/la-contaminacion-de-la-industria-textil/>
- Gestal, I. P. (2019). Objetivo 2020: La década en que la moda asumió que debía ser sostenible. *ModaEs*. Es. <https://www.modaes.es/back-stage/objetivo-2020-la-decada-en-que-la-moda-asumio-que-debia-ser-sostenible.html>
- Grant Thornton. (2021). La sostenibilidad como estrategia: cómo adaptar su empresa para tener éxito. <https://www.grantthornton.com.ar/Perspectivas/articulos-ypublicaciones/sostenibilidadcomoestrategia/#:~:text=modelos%20de%20negocio.,%C2%BFPor%20qu%C3%A9%20debemos%20abrazar%20la%20sostenibilidad%3F,vez%20superar%20las%20crisis%20econ%C3%B3micas.>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta. Ed.). México: McGraw Hill Education. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Honorable Congreso de la Nación Argentina. (2021, 3 de junio). Ley N°27.621, de implementación de la Educación Ambiental Integral en la República Argentina. B.O. n°34670.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2022). Índice de Precios al Consumidor (IPC). *Índice de Precios*, 6(1).
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_2209A10232C4.pdf
- Kang, S. & Hur, W. (2012). Investigating the Antecedents of Green Brand Equity: A Sustainable Development Perspective. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 19(5), pp. 306-316. doi:10.1002/csr.281
- Klawter. (2020). El consumidor ecológico: cómo triunfar en el marketing verde. <https://klawter.com/blog/el-consumidor-ecologico-marketing-verde/>

- La Nación. (2015). Empresas innovadoras, verdes y rentables.
<https://www.lanacion.com.ar/economia/empresas-innovadoras-verdes-y-rentables-nid1795371/> Fecha de ingreso: 7/06/2021
- La Nación. (2016). El 86% de la población se preocupa por el cuidado del medio ambiente, 22/04/2016. <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/el-86-de-la-poblacion-se-preocupa-por-el-cuidado-del-medio-ambiente-nid1891864/>
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (2021). PyMEs Verdes.
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/programa_pymes_verdes.pdf
- Peattie, K. (2001). Golden goose or wild goose? The hunt for the green consumer. *Business Strategy & The Environment*, 10(4), pp. 187-199. doi: 10.1002/bse.292
- Raufflet, E., Lozano-Aguilar, J. F., Barrera-Duque, E. & García de la Torre, C. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial*. México: Pearson Educación
- Rey, P. (2020). Slow Fashion o moda lenta: ¿qué es y cómo podemos identificarla?<https://www.>

