



Factores motivacionales en modelos sostenibles de la industria de la moda^ξ

Motivations for sustainable models in the fashion industry

Marina Santucci*
Andrea Días**
Sonia Sotomayor***
Beatriz Carro****

Resumen

La industria de la moda es una de las industrias que genera mayor contaminación ambiental y condiciones de trabajo injustas. Este trabajo tuvo como objetivo general estudiar el proceso de toma de decisiones de actores y líderes organizacionales de la industria de la moda para poder describir el proceso de generación de emprendimientos sustentables y el rol que los incentivos provenientes del mercado, del gobierno y de las instituciones tienen en torno a dicha problemática. En particular, los objetivos fueron: determinar los mecanismos de motivación intrínseca o incentivos que impulsan los modelos de negocio sustentables en esta industria; caracterizar la percepción de los consumidores y describir sus prioridades al momento de elegir productos de moda sustentable; y finalmente, explorar las medidas y programas de asistencia provenientes del gobierno y otras organizaciones. Con un enfoque metodológico mixto, se llevó a cabo un estudio de campo que incluyó tres instrumentos de recolección de datos: encuesta a 321 consumidores, y siete entrevistas en profundidad a referentes claves incluyendo por un lado tres empresarios emblemáticos y por el otro, cuatro líderes de instituciones de apoyo. Los resultados demostraron que los emprendimientos fundan estos modelos por motivaciones intrínsecas dadas por valores ambientales y experiencias cercanas con las comunidades. Las instituciones potencian los emprendimientos brindando asesoramiento técnico y favoreciendo el acceso a canales comerciales. Desde el mercado se prioriza el cumplimiento de políticas sostenibles y el empleo justo, y compras sostenibles fueron mayormente impulsadas por la comunicación de dichas especificaciones.

Palabras clave: moda sostenible; motivación; incentivos

Códigos JEL: D91; Q54; Q56

^ξ Recibido 22 de febrero 2023 / Aceptado 30 de marzo de 2023.

* Doctora. Universidad de Buenos Aires – Facultad de Ciencias Económicas – Instituto de Investigación en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión – Centros de Estudios de Racionalidad, Acción y Decisión. Correo electrónico: cpmsantucci@yahoo.com

** Licenciada. Universidad de Buenos Aires – Facultad de Ciencias Económicas – Instituto de Investigación en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión – Centros de Estudios de Racionalidad, Acción y Decisión. Correo electrónico: adiaseconomicas@gmail.com.ar

*** Licenciada. Universidad de Buenos Aires – Facultad de Ciencias Económicas – Instituto de Investigación en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión – Centros de Estudios de Racionalidad, Acción y Decisión. Correo electrónico: sbsotomayor@gmail.com

**** Licenciada. Universidad de Buenos Aires – Facultad de Ciencias Económicas – Instituto de Investigación en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión – Centros de Estudios de Racionalidad, Acción y Decisión. Correo electrónico: licbeatrizcarro@hotmail.com

Abstract

The fashion industry is one of the industries that generates the greatest environmental pollution and unfair working conditions. The general objective of this work was to study the decision-making process of actors and organizational leaders in the fashion industry in order to describe the process of generating sustainable enterprises and the role that incentives from the market, government and institutions have about this problem. In particular, the objectives were: to determine the intrinsic motivation mechanisms or incentives that drive sustainable business models in this industry; characterize consumer perception and describe their priorities when choosing sustainable fashion products; and finally, explore assistance measures and programs from the government and other organizations. With a mixed methodological approach, a field study was carried out that included three data collection instruments: a survey of 321 consumers, and seven in-depth interviews with key referents, including on the one hand three emblematic businessmen and on the other, four leaders of supporting institutions. The results showed that these enterprises were founded by intrinsic motivations of entrepreneurs given by environmental values and close experiences with the communities. Institutions promote ventures by providing technical advice and favoring access to commercial channels. The market for fashion values compliance with sustainable policies and fair employment, and the main sustainable consumption driver was the communication of product specifications.

Key words: sustainable fashion, motivation, incentives

JEL Codes: D91; Q54; Q56

Introducción

En esta nueva era del mundo de los negocios el valor social que las empresas aportan a la sociedad ha ganado relevancia. Los efectos del cambio climático como resultado de las actividades económicas, por un lado, y la búsqueda de mejores condiciones de trabajo y productos más sostenibles y con precios más justos, por el otro, son necesidades que se espera ser satisfechas desde el sector productivo.

Sin embargo, la dualidad entre el valor económico y el valor social es una tensión constante que cuestiona la delimitación de responsabilidades entre las empresas, el gobierno y el tercer sector (Bowen, 1953; Coase, 1960). Frente a ello es que desde el campo del comportamiento organizacional debemos estudiar los postulados que explican la toma de decisiones de los actores claves en torno a la adopción de modelos de negocios sostenibles. Para ello, en este trabajo se ha puesto foco en la influencia de los incentivos y la motivación intrínseca (Deci, 1973) como elementos claves del proceso decisorio.

Los incentivos en este trabajo se conceptualizan desde el campo de la economía (Gibbons, 2005; Holmstrom y Milgrom, 1994) como impulsores externos que modelan comportamientos (Thaler y Sunstein, 2009) y se diseñan para minimizar el riesgo moral. De acuerdo a Coulson -Thomas (2017), los incentivos pueden provenir del mercado, con la búsqueda de productos ofrecidos por empresas que incluyen medidas de mitigación, desde el gobierno con regulaciones (Ashford y Hall, 2011) y programas de apoyo y desde los organismos internacionales con la emisión de estándares para obtener certificaciones.

La motivación intrínseca se considera desde el modelo de Deci (1973) propuesto en el libro de Heckhausen y Heckhausen (2018), que explican que otros de los factores que impulsan a los individuos son los intrínsecos, que residen en la actividad misma o su resultado. La moda fue el sector elegido para delimitar este estudio por ser la segunda industria más contaminante del mundo (Farràs, 2018). La moda sostenible responde a los esfuerzos para minimizar los impactos ambientales y sociales adversos de la industria de la moda (Peleg Mizrachi y Tal, 2022).

Este trabajo tiene como objetivo general estudiar el proceso de toma de decisiones de actores y líderes organizacionales de la industria de la moda para poder describir el proceso de generación de emprendimientos sostenibles y el rol que los incentivos provenientes del mercado, del gobierno y de las instituciones tienen en torno a su desarrollo.

En particular, los objetivos fueron: determinar los mecanismos de motivación intrínseca o incentivos que impulsan los modelos de negocio sostenibles en esta industria; caracterizar la percepción de los consumidores y describir sus prioridades al momento de elegir productos de moda sostenible; y finalmente, explorar las medidas y programas de asistencia provenientes del gobierno y otras organizaciones.

Con un enfoque metodológico mixto, se llevó a cabo un estudio de campo que incluyó tres instrumentos de recolección de datos, enfocando el relevamiento en la industria de moda e indumentaria. Se llevó a cabo una encuesta a consumidores para relevar las preferencias que se manifiestan desde el mercado, se realizaron entrevistas a emprendedoras de la industria para estudiar los factores facilitadores y desafíos que se les presentaron a la hora de encarar procesos de cambio hacia modelos sostenibles, o los antecedentes propios de los fundadores que impulsaron la decisión de nacer sostenibles. Por otro lado, también se entrevistó a informantes que se desempeñan en instituciones gubernamentales y asociaciones brindando apoyo a esta industria en torno a las transformaciones sostenibles.

El artículo se estructura como sigue: la primera sección del marco teórico presenta los postulados más tradicionales en torno al modelo que explica la motivación, para luego profundizar en los conceptos de incentivos categorizando los mismo en función de su influencia en los decisores claves organizacionales.

Luego se describe el escenario industrial del sector de la moda sostenible. Se recorren los principales aspectos y tendencias internacionales que marcan las estrategias claves que las empresas de esta industria siguen impulsadas por el efecto de la motivación intrínseca o los incentivos dados desde el mercado y las regulaciones. A continuación de ello, se presenta el enfoque metodológico con las herramientas utilizadas para la recolección de datos y los modelos que enmarcan el diseño de los instrumentos. Finalmente, se presentan los resultados y se arriba a las conclusiones.

Marco teórico

Motivación e incentivos en la toma de decisiones sostenibles

La motivación de una persona para perseguir un objetivo determinado es impulsada por estímulos situacionales, preferencias personales y la interacción de los dos (Deci, 1973). La tendencia motivacional es un compuesto de los diversos incentivos (Gibbons,

2005; Holsmtrom y Milgrom, 1994) asociados a la actividad, su resultado y sus consecuencias intrínsecas (autoevaluación) y extrínsecas, cada una ponderada según el perfil de motivo personal (Amabile, 1993). Luego, los procesos regulatorios de la voluntad determinarán qué tendencias motivacionales prevalecen sobre otras para la implementación de una acción determinada.

Tal como se describió anteriormente, en la era actual de los negocios el modelo neoclásico de la empresa es transformado, en lugar de complementado, por los cambios sociales y prioridades ambientales (Sharma, 2002; Paletta et al., 2021 y Papulová et al., 2021). El concepto de sostenibilidad cobró impulso a partir del Informe Brundtland en 1987 y seguido de la Cumbre de Río en 1992. La idea tuvo un efecto considerable dentro de la sociedad y muchas instituciones, gobiernos, empresas y la sociedad civil la han adaptado como un objetivo político. En general, el desarrollo sostenible o sostenibilidad puede describirse como un desarrollo que satisfaga las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Rathinamoorthy, 2019).

La idea de desarrollo sostenible se construye sobre tres pilares, que constituyen tres objetivos esenciales: continuar proporcionando riquezas para satisfacer las necesidades de la población mundial (pilar económico); apuntar a disminuir las desigualdades entre las personas del mundo (pilar social); y evitar degradar el medio ambiente que heredarán las generaciones futuras (pilar ambiental).

Habiendo planteado los constructos claves de esta investigación (mecanismos de motivación y concepto de sostenibilidad), a continuación, se presentan los tres actores centrales que intervienen en el fenómeno que se propuso estudiar: la industria de la moda, el mercado de consumo, y las organizaciones gubernamentales y del tercer sector que brindan apoyo a la industria.

La industria de la moda sostenible

En el ámbito de los modelos de negocio sostenibles, como mencionan Fischer et. al (2018), los emprendedores tienen la creencia de que no pueden ayudar a otros sin mantener al menos un negocio parcialmente rentable, lo que, en base a lo expuesto en la sección anterior, se traduce en un componente de motivación extrínseca proveniente de incentivos de mercado. Por otro lado, la motivación intrínseca puede verse como la preferencia por modelos sostenibles, motivaciones prosociales y valores proambientales (Dai et al., 2018).

A primera vista, la moda y la sostenibilidad pueden parecer dos conceptos inherentemente contradictorios; el primero se define por el hedonismo y los ciclos de vida cortos de los productos, especialmente en el *fast fashion*, mientras que el segundo implica ética, durabilidad y reutilización de los productos.

La industria textil utiliza en la elaboración de las materias primas cantidades importantes de agua y energía. También genera residuos, efluentes por las tinturas y contaminación. Entonces, desde los aspectos de la problemática del cambio climático, la producción y el consumo de productos textiles son fuentes significativas de daño ambiental (WRAP, 2017; Jacometti, 2019).

Desde los aspectos sociales, la forma en que esta industria emplea mano de obra en forma inestable y a veces incurriendo en explotación infantil y no cumplimiento de las condiciones dignas, es otro problema, además de los impactos que tiene en el consumo con los desórdenes psicológicos alimenticios (Gardetti y Torres, 2011). Lo anteriormente descrito nos hace pensar que las organizaciones que son conscientes del impacto que provoca la industria textil desarrollarán políticas y prácticas que les permita adoptar principios tales como (Herrera Castillo, 2018): seleccionar proveedores sobre criterios ambientales, diseñar el producto amigable y respetuoso del medio ambiente, producción con tecnologías limpias, asegurar la trazabilidad de sus productos desde el origen hasta su consumo y la reutilización de los mismos, identificar todos los actores involucrados en la cadena de suministro, alcanzar certificaciones verdes o etiquetas ecológicas, y diseñar indicadores de desempeño para monitorear el comportamiento de todos los “*stakeholders*” (clientes, inversores, gobierno, comunidad) a lo largo de la cadena textil, de prevención y remediación de daños, de la logística y distribución.

Las industrias *Slow* (Morillo, 2016) se caracterizan entre otras variables, por la inclusión de la premisa *zero-waste* en sus procesos de producción, rescatando deshechos textiles y facilitando el reciclado al final del ciclo de vida del producto. Es un movimiento que requiere cambios a nivel personal, social y estructural (Rissanen, 2013; Herrera Castillo, 2018 y McQuillan 2019).

Morillo (2016) enumera lo que ella considera que son los Siete Mandamientos del *Slow Fashion* y que se resume en acciones necesarias a llevar a cabo para combatir los efectos negativos que provoca la industria de la moda ya sea que se trate a nivel económico, como social o ambiental. Entre ellos, se encuentra la premisa de evitar todo lo posible la moda producida de forma industrial, elegir prendas artesanales apoyando al comercio local, artesanal, las pequeñas empresas y el comercio justo, fomentar el reciclado de prendas, incorporar prendas que duren más tiempo, elegir ropa fabricada con materiales sostenibles y producidas éticamente, entre otros.

En torno a estas líneas de acción es que surge el concepto de innovación verde, que pertenece a una categoría de investigación de la teoría sostenible, principalmente expuesta con respecto a la temática ambiental en el rendimiento de la innovación y características ecológicas (Chen et al., 2021). En innovación verde, las marcas de ropa deben prestar atención a la innovación diferenciada y considerar el desempeño práctico de los productos innovadores en la mente de los consumidores.

Asimismo, los diseños inspirados en la artesanía textil indígena se integran de forma natural en los movimientos de moda responsable (Gardetti y Muthu, 2016; Vorobiova, 2020) consolidando la preservación del patrimonio artístico ancestral, los rasgos de identidad, la implementación de prácticas sostenibles (*slow fashion*), el impulso de la solidaridad y la paz entre los pueblos, con la reivindicación de la actividad artesanal y de las técnicas tradicionales, encuadradas en el contexto social y amigables al entorno ambiental.

En esta industria muchas de los negocios son firmas pequeñas (Balaguer et al., 2023), o bien unidades de negocios pequeñas dentro de empresas de consumo masivo, ya que este es un segmento de mercado muy específico en la mayoría de las regiones. Entonces, para poder crecer y escalar en sus procesos de negocio, deben inspirar comunicar sus prácticas sostenibles no sólo a sus consumidores desde la imagen de marca, sino en sus socios comerciales para poder insertarse en mercados con mayor potencial de escala. La

oportunidad de mercado internacionales puede ser un impulsor del negocio, en la medida de que estas pymes puedan desarrollar las capacidades requeridas (D'Alessandro et al., 2022) y tengan acceso a los recursos de asistencia técnica para exportar.

El comportamiento de los consumidores de moda sostenible

La consultora McKinsey, junto con la organización internacional *Business of Fashion*, emiten anualmente un informe llamado el Estado de la Moda (*State of Fashion*¹), la descripción general más grande y autorizada de la industria. En 2019 aproximadamente dos tercios de los consumidores de todo el mundo dijeron que cambiarían, evitarían o boicotearían marcas por sus posturas sobre temas controvertidos. En particular, el 52 por ciento de los *millennials* manifestaron que buscan información antes de comprar bienes o servicios, en comparación con el 45 por ciento de los consumidores de la Generación X y el 41 por ciento de los *baby boomers*.

Las prácticas de la industria de la moda están condicionadas por las épocas en las que se presentan (Barreiro, 2004). Siendo que las necesidades actuales de la sociedad están direccionadas a disminuir el impacto ambiental y preservar los recursos para las futuras generaciones, la industria de la moda debe responder a esas necesidades e innovar como una condición para mantenerse en el mercado.

En la medida que aumenta la conciencia medioambiental, se acrecienta la masa de consumidores exigente de políticas de producción sostenible. En ese sentido se promueve el “*boycott*” definido por Monroe Friedman, entendiéndose que no se trata de alguna acción aislada para conseguir bienes más baratos o mejores, sino que se trata del consumo político (Bellido-Pérez 2019) donde intervienen variables relacionadas con el derecho de las minorías y de los trabajadores. Los consumidores dirigirán su mirada hacia las empresas que comulgan con su ideología y defienden sus ideales.

Entonces los consumidores de moda sostenible probablemente estén motivados por múltiples objetivos finales que incluyen la autoexpresión, la satisfacción estética y la conformidad del grupo (Kim y Damhorst, 1998), así como compromisos éticos y/o evitar la culpa. Otros autores (Carrigan y Attalla 2001; Joergens 2006; Henninger 2015 en Blazquez et al., 2020) indicaron, por su parte, que, para algunos consumidores, las compras éticas solo tendrán lugar si no se percibe costo real o imaginario, en términos de precio agregado o pérdida de calidad, ya que actualmente todavía existe la percepción de que los productos, especialmente las prendas que son más “sostenibles” tienen un costo más alto (Bower, et al., 2003).

En línea con eso, Jägel et al. (2012) encontraron que la preocupación por el medio ambiente y la sociedad en general fueron impulsores clave para tomar decisiones de compra éticas, sin embargo, también encontraron que las motivaciones egoístas como la relación calidad-precio, la imagen o el bienestar influyeron aún más en las decisiones de compra, lo que dificulta justificar un precio elevado por prendas éticas.

Jin Gam (2011) también estudió las intenciones de consumo y encontró que los factores de preferencias de la moda y los factores de canal de compra son las variables que tienen el mayor impacto en el comportamiento. Asimismo, Epstein (1998 en Fu, 2016) divide los argumentos de consumo en respuestas experienciales y cognitivas. Las

¹ <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>

primeras poseen un importante componente afectivo que impulsa las actitudes de consumo sostenible, mientras que las cognitivas se apoyan en el conocimiento y las normas sociales involucradas.

La influencia del gobierno y del tercer sector

Incentivar el “buen” comportamiento voluntario es una función básica de la economía del comportamiento: las personas están más inclinadas a tomar una acción si algo en el contexto de su toma de decisiones los está empujando en esa dirección (Suraci, 2021). Existen amplios incentivos gubernamentales para las empresas que toman medidas hacia la sostenibilidad a nivel federal, estatal y local. Algunos de estos incentivos incluyen beneficios fiscales y deducciones por el uso sostenible fuentes de energía, así como ayudas y subvenciones en capacitaciones.

Además de las leyes y reglamentos que son de cumplimiento obligatorio, existen regulaciones de mejores prácticas que no tienen carácter obligatorio y que tienen como finalidad provocar y alentar conductas más éticas en los participantes de la industria de la moda. De este modo, las marcas se autoimponen políticas éticas y de sostenibilidad para cumplir y comprometerse con el medio ambiente e impulsar a los gobiernos a elaborar e implementar legislaciones para lograr que los cambios que promueven con sus políticas empresariales se cumplan en la totalidad de la industria.

En 2018 varias marcas formaron la “Carta de la Industria de la Moda para la Acción Climática²” bajo el auspicio de la ONU Cambio Climático, que contiene 16 principios dirigidos a reducir las emisiones de carbono, mejorar la selección de materiales sostenibles y contribuir a lograr la sensibilización de los consumidores al respecto. Dentro de los objetivos definidos por ONU, el Objetivo 12 busca garantizar las modalidades de consumo y producción sostenibles para hacer más y mejores cosas con menos recursos, lo que involucra la cadena de valor, en tanto la transparencia y trazabilidad, de las empresas del sector en pos de la sostenibilidad.

Es así como empresas globales de la industria han adoptado informes de sostenibilidad en sus comunicaciones institucionales siguiendo los estándares impulsados por la Iniciativa de Reporte Global (GRI por sus siglas en inglés) y Reporte Integral (IR) (García-Torres et al., 2017). Tanto GRI como IR adoptan los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas como las regulaciones suaves universalmente compartidas. Sin embargo, incluso las iniciativas de relaciones internacionales más recientes son criticadas por su incapacidad para ir más allá de la comunicación.

A continuación, en la Figura 1 se resumen los principales ejes y comportamientos de cada grupo de actores que se incluyen en el estudio de campo:

² <https://fashionunited.es/noticias/empresas/la-onu-y-los-gigantes-de-la-moda-actualizan-la-carta-por-la-sostenibilidad-reduccion-del-50-por-ciento-de-las-emisiones-para-2030/2021110937031>

Figura N°1: Modelo propuesto

Industria	Mercado	Instituciones de apoyo
<ul style="list-style-type: none"> • Motivaciones prosociales y valores proambientales (Dai et al., 2018) • <u>Slow fashion</u> (Morillo, 2016) • Innovación verde (Chen et al., 2021) • Artesanía Textil Indígena (Gardetti y Muthu, 2016; Vorobiova, 2020) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente sociopolítico (Bellido-Pérez 2019) • Relación precio- ética (Jägel et al., 2012) • Canal de compra (Jin Gam, 2011) • Componente afectivo y cognitivo de la compra (Epstein,1998 en Fu, 2016) 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos gubernamentales (Suraci, 2021) • Compromisos internacionales (ONU) • Reportes (García-Torres et al., 2017)

Fuente: elaboración propia

Metodología

En este artículo tomamos un enfoque social-construccionista para ayudarnos a descubrir lo que motiva a los emprendedores de la industria de la moda para participar con los problemas sociales en general y el cambio climático en particular. Esto exige el uso de métodos cualitativos e interpretativos que pueden capturar la propia comprensión de las personas de su compromiso y motivos.

Con un enfoque metodológico mixto (Creswell y Cresswell, 1998) de diseño de distintos métodos en forma paralela (Tashakkori et al., 2012), se llevó a cabo un estudio de campo que incluyó tres instrumentos bajo dos técnicas de recolección de datos, enfocando el relevamiento en la industria de la moda.

En primer lugar, se condujeron dos tipos de entrevistas en profundidad a referentes claves, por un lado, a empresarios emblemáticos, y por el otro a líderes de instituciones de apoyo. Se realizaron siete entrevistas en total entre junio y noviembre de 2021 en forma virtual. En ambos casos (empresarios e instituciones) fueron muestras de conveniencia (Baker et al., 2012) que cumplieron con los criterios para las limitaciones de tiempo y financiación. Todas las entrevistas fueron conducidas por el equipo de investigación asistiendo al menos tres investigadoras y las desgravaciones fueron realizadas dentro de las 48 horas para obtener datos más completos.

Las entrevistas en profundidad para empresarios emblemáticos tuvieron como finalidad estudiar los procesos de cambio en torno a reformular el modelo de negocio. Para esto nos apoyamos en los postulados y aportes de Dai et al. (2018), Herrera Castillo (2018), Morillo (2016), Gardetti y Muthu (2016), Vorobiova (2020); Manzanal et.al (2020), Paletta et al. (2021) y Papulová et al. (2021). Se utilizaron las siguientes preguntas disparadoras: ¿Qué le inspiró la idea de enfocar el negocio en términos sostenibles? ¿Qué características de su negocio facilitaron la transformación? ¿Cuáles fueron los obstáculos, tanto internos como externos, a la hora de implementar el cambio? ¿Qué elementos considera que son valorados por el mercado y hacen exitosa su empresa?

Con respecto al muestreo de conveniencia, los criterios referidos consistieron en que sean emprendimientos nacionales con una antigüedad mayor a un año, que sean conocidos por sus productos identificados con valores de sostenibilidad, y cuya comunicación en redes y medios fuera de amplio alcance. Se identificó un total de nueve entidades que fueron invitadas a participar por e-mail, pudiéndose concretar entrevistas en total cuatro.

Una muestra más grande también podría haber llevado a una mayor certeza de que la variedad de posibles valores, puntos de vista y respuestas a los problemas ambientales y climáticos sea capturado por completo. No obstante, el estudio ha conducido a hallazgos interesantes y útiles sobre las posibles motivaciones de los decisores pyme para volverse ambientalmente proactivos y particularmente el papel de los valores.

Por lo tanto, nuestros hallazgos pueden contribuir al conocimiento en un área del compromiso empresarial proambiental que hasta ahora no ha recibido tanta investigación y atención como parece merecer. Los resultados de este estudio deben ser seguidos por una investigación a mayor escala para profundizar en el papel de los valores en la configuración de las motivaciones proambientales de los emprendedores del sector.

Las entrevistas para representantes gubernamentales y de instituciones de apoyo incluyen las realizadas a funcionarios del Ministerio de Desarrollo Productivo Nacional y Ministerio de Desarrollo Económico y Producción de CABA para relevar programas de fomento a esta industria en torno a las transformaciones sostenibles (Chen et al., 2021). Esta fue la tercera técnica de recolección utilizada a fin de relevar las percepciones del tercer grupo actores del modelo diagramado en la figura 1. Las entrevistas se condujeron en forma semiestructurada con preguntas disparadoras para comprender en profundidad las experiencias de los programas que se ofrecen para empresas de indumentaria con modelos sostenibles, y la forma en que se acompaña a las empresas a transformar sus negocios a modelos sostenibles.

Asimismo, se llevó a cabo una encuesta a consumidores, basándose en los postulados expuestos por Kim y Damhorst (1998), Blazquez et al. (2020), Bower, et al. (2003), Jägel et al. (2012), Jin Gam (2011), Fu (2016) y Chen et al. (2021), para relevar las preferencias que se manifiestan desde el mercado y que, de acuerdo a nuestros supuestos, se traducen en incentivos para que las empresas reformulen sus modelos de negocio.

Las encuestas se cargaron en un formulario digital y se distribuyeron a los contactos del equipo de investigación que se fue difundiendo a través de las redes, entre los meses de junio y noviembre de 2021. Se obtuvo una muestra de 321 respuestas, y en la sección de resultados se describen las características. Los resultados fueron transformados a datos numéricos para poder realizar los estudios en forma descriptiva.

En la próxima sección se exponen los resultados del estudio de campo para cada instrumento utilizado y se mencionan los aportes relacionados del marco teórico. Las vinculaciones entre los resultados obtenidos de los tres instrumentos se presentan en la sección de conclusiones.

Resultados del estudio de campo

Entrevistas a emprendimientos y pymes de moda sostenible

En primer lugar, el equipo ha entrevistado a la fundadora de una marca local emblemática, de profesión ella es ingeniera agrónoma y empresaria del sector agro. Al preguntarle sobre qué le inspiró la idea de enfocar el negocio en términos sostenibles, la entrevistada relató su acercamiento, al visitar la zona del norte para participar en una acción por el banco de bosques, con la idea de colaborar con la creación del Parque Biprovincial de Chaco y Formosa, donde pudo observar a “las fuerzas vivas debatir en los distintos aspectos, cómo luchaban por crear dicho parque”, conociendo líderes locales, que manifestaban su punto de vista a organizaciones como Greenpeace. Así, la entrevistada relató que “después de muchas discusiones nos pudimos escuchar” y se le presentó la oportunidad de encarar un proyecto sostenible a través de entender y conocer a “esta gente que lo vive con ferocidad y honestidad”. Asimismo, la entrevistada manifestó su gusto personal por lo colectivo (Dai et al., 2018).

En su descripción sobre los desafíos que se le presentaron, comentó que las barreras para llegar a acuerdos muchas veces estaban influenciadas por las dinámicas terribles de género, abandono, política, limitaciones en la infraestructura y diferencias en las culturas. Sin embargo, con la capacitación y determinadas decisiones de negocios, como el diseño de procesos para mejorar la trazabilidad, transparentar los precios y lograr una cadena de valor acomodada, fueron alineando sus trabajos entre alrededor de 1700 trabajadoras que hoy forman parte del colectivo que se agrupa en 121 empresas. También comentó que el INTI ayudó a desarrollar protocolos para los tintes naturales.

Desde los aspectos culturales y los valores organizacionales (Epstein, 1998 en Fu, 2016) que permitieron alcanzar estos propósitos, la entrevistada comentó que, por ejemplo, “el nombre lo eligieron las trabajadoras”, que muchos trabajan gratuitamente, “todos contentos de contribuir al bien común y no a través de la iglesia”, y sostuvo que “creen en la fraternidad y no en el asistencialismo. Y no les gusta hacer el argumento del pobrismo”. Respecto de la propuesta de valor al cliente, mencionó que sus productos son objetos únicos, de su creación, con los que al cliente “le guste vivir, con calidad, trazabilidad, previsibilidad”. Vale aclarar que ellos actúan como distribuidora y venden a comercios.

En segundo lugar, el equipo ha entrevistado a la fundadora de otra marca que se basa en la reutilización de materiales, y creadora de la Asociación Moda Sostenible Argentina; la entrevista fue conducida por zoom con una duración de una hora. Vale destacar que en este caso la entrevistada es artista plástica, se apoya en una estética romántica, y para su marca trabaja con residuos de telas de fibras naturales (Morillo, 2016). Sostiene su impulso para generar un emprendimiento sostenible se relaciona con sentirse una comunicadora social, entonces ella siempre está presente marcando tendencia en la semana de la moda, insistiendo con las instituciones, “haciendo ruido”. La entrevistada insiste en que “hay que traccionar para que se cambie” y con esta idea creó la asociación para incrementar su presencia también en forma institucional y así incrementar su voz. Desde la asociación civil asisten a emprendedores de moda con marcas chicas y pretenden configurar una certificación o sello.

La tercera entrevista a emprendedores se realizó a miembros claves de una asociación. Esta asociación es uno de los emprendimientos más antiguos de los que hemos relevado

con el equipo, tal como lo describe su sitio institucional³, se fundó cuando en 1985 un grupo de voluntarios comenzó a visitar periódicamente a los pueblos indígenas del Gran Chaco (norte argentino), para apoyar desde entonces comercial y asistencialmente a numerosas comunidades. Paralelamente se generaron diversos proyectos, algunos de mayor envergadura, como la gestión para obtener una ambulancia para la zona del este del Chaco Salteño, computadoras para los chicos *wichí* de Salta, paneles solares para escuelitas *kollas* de Iruya, tanques y acoplados cisternas para acopio de agua, la construcción de un centro de capacitación “Lewet”, y mucho más.

Actualmente el foco de la actividad de esta asociación es la comercialización de las artesanías producidas por dichas comunidades sin fines de lucro y en condiciones de comercio justo. Esta asociación desarrolla un negocio enfocado principalmente en la solidaridad hacia los pueblos originarios y sus artesanos. El objetivo primordial es acompañar a familias de muy bajos recursos materiales, en su desarrollo económico y reconocimiento cultural, con capacitaciones técnicas, entrega de herramientas, facilitando los procesos administrativos y con la compra de la artesanía que producen, como fuente de trabajo digno y expresión de su cultura.

La sostenibilidad en el universo aborigen (Gardetti y Muthu, 2016; Vorobiova, 2020) y particularmente en el rubro artesanal, cuentan de manera intrínseca con un alto grado de sostenibilidad mucho antes de que existiera el concepto de "negocios sostenibles". Viven en armonía con el ambiente desde hace miles de años. Para sus artesanías utilizan materiales nobles como la madera caída en el monte, fibras vegetales y cerámica. El proceso de realización genera residuos 100% biodegradables y el conocimiento se traspa de generación en generación.

A la hora de preguntarles qué características de su negocio facilitaron la transformación, los entrevistados han relatado que en la década del 2000/2010 comenzó un “período de profesionalismo y crecimiento en la organización, al vincularse con organizaciones de comercio justo y solidario italianas y españolas. Esto llevó a ser más eficientes en los procesos, logrando alcanzar más comunidades y dar apoyo a largo plazo a los artesanos de las diferentes comunidades” (D’Alessandro, 2022). En este cambio recibieron el apoyo de profesionales para estructurar los procesos organizacionales y sostuvieron también que recibieron la asistencia del gobierno.

Desde los obstáculos, tanto internos como externos, a la hora de implementar el cambio, mencionaron la falta de desarrollo de profesionalismo para trabajar dentro de las normas internacionales de comercio justo, y remarcaron como obstáculos a superar la capacitación interna del equipo. También mencionaron como pendiente la inversión en bolsas de papel reciclable y así eliminar plásticos del *packaging* (Chen et al., 2021). En relación al aspecto externo, los entrevistados han remarcado como debilidad la poca información que tenían los clientes acerca de la importancia de comprar productos sostenibles o del comercio justo. Eso requirió un fuerte trabajo de comunicación en los medios (García-Torres et al., 2017), capacitaciones en las escuelas y en las tiendas.

Finalmente, con respecto a los elementos que son valorados por el mercado (Epstein, 1998 en Fu, 2016) y hacen exitosa su empresa, los entrevistados respondieron que la solidaridad y el impacto socioambiental del proyecto que realizan son la clave del éxito. “Son los valores y la calidad de los productos artesanales lo que valoran los clientes.

³ <https://arteyesperanza.com.ar/quienes-somos/> accedido el 30 de Septiembre de 2021
ISSN: 2344-9195 <http://www.redpymes.org.ar/index.php/nuestra-revista/> <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/pid/index>
Pymes, Innovación y Desarrollo – editada por la Asociación Civil Red Pymes Mercosur
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 License.

Saben que detrás de cada pieza hay un conocimiento ancestral que busca el equilibrio entre el desarrollo humano y el cuidado ambiental. La comunicación es clave también, para poder llevar el mensaje y para poder conectar al mercado con esta realidad que viven tantas familias aborígenes”.

En último lugar presentamos los resultados de un proyecto conjunto, la entrevistada, representante del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria del Gobierno Nacional (INTA), detalló que tienen un programa de desarrollo sostenible con un Grupo de Teleras de Atamisqui, Figueroa y Loreto (*munay warmi* y *guapa*, en quechua mujer linda o bella) que realizan bolsos y diferentes prendas con tintes naturales y químicos.⁴

El diseño se realiza en telares planos con la técnica de urdido, la materia prima es lana y algodón; los materiales, tintes y diseño buscan rescatar los saberes sociales y culturales de los pueblos originarios de Santiago del Estero (Gardetti y Muthu, 2016; Vorobiova, 2020), respetando el ecosistema de la zona de Atamisqui y Figueroa.

Presentan sus productos en distintas ferias nacionales y están desarrollando su propia tienda virtual de la economía social de Santiago del Estero, dado que manifestaron que no existe en la gobernación de Santiago del Estero un área especial para el desarrollo de diseño y moda artesanal. Como ya se expresó, el Proyecto Trama Viva que financia el INTA (2018), parte de suministrarles a las familias semillas de algodón no transgénico de esta manera se asegura que todo el proceso de industrialización, (desde la siembra, cosecha etc.), sea agro sostenible (Chen et al., 2021). Es un esquema participativo en donde la comunidad acepta el apoyo del organismo nacional. Se certifica un colectivo de organizaciones privadas y públicas a través de un sello de calidad de los insumos y productos en el marco de un sistema de agroecología (Suraci, 2021). De esta manera se les brinda apoyo técnico, semillas y gestión hasta la comercialización de sus productos en distintos mercados locales e internacionales.

Si bien se manifestó que la producción todavía es a pequeña escala (Morillo, 2016) se comentó que se está trabajando para ampliar la gama de productos y la cantidad a producir (Balaguer et al., 2023) enmarcado en un proceso de economía familiar (trabaja toda la familia) pero “siempre en un marco de trabajo y precio justo”.

La Figura 2 sintetiza los resultados de las entrevistas en función de los ejes estudiados y resalta las características identificadas en las variables en base a los testimonios recolectados:

⁴ <https://www.somosfibra.com.ar/>

Figura N°2: Cuadro de entrevistas a emprendimientos

Ejes	Emprendimiento A	Emprendimiento B	Emprendimiento C	Emprendimiento D
Motivación	experiencias territoriales con las comunidades	reciclaje de materiales y diseño artístico	apoyo comercial y social a las comunidades indígenas	desarrollar saberes sociales y culturales de la región
Obstáculos	brechas culturales	falta de comunicación en el sector	falta de conocimiento en el mercado	poca escala
Facilitadores	capacitación, organización	asociación, apoyo a otros emprendimientos	redes internacionales de comercio justo, asistencia del gobierno	asistencia del gobierno nacional en innovación agro y apoyo técnico
Valor e imagen de marca	trazabilidad, colectivo, pueblos originarios	estética romántica y reciclado de fibras naturales	comercio justo, pueblos originarios, armonía con el medioambiente, solidaridad	sello de calidad, algodón no transgénico y proceso sostenible

Fuente: elaboración propia

Entrevistas a representantes gubernamentales y de instituciones de apoyo

La siguiente fue una entrevista realizada a representantes del Departamento de Tecnología del Diseño e Industria de la Moda, del Instituto Nacional de Tecnología Industrial, dependiente del Gobierno Nacional. Cuentan con un Plan de Desarrollo Productivo Verde para incorporar una visión sostenible en toda la producción argentina; con diferentes medidas como: líneas de financiamiento, capacitaciones y asistencia técnica.

Pasando al ámbito local de la ciudad de Buenos Aires, en la siguiente entrevista se trató de una referente de moda y diseño del Gobierno mencionado. Esta entrevistada comentó que el trabajo que realiza en el gobierno abarca distintos programas de asistencias a emprendedores de la moda, como mentoreo y capacitación para emprendedores en diseño y moda. Luego comentó distintos ejemplos en que brindó apoyo y capacitación a los diseñadores de moda, asistiéndoles en el cambio de sus procesos de fabricación de sus productos hacia un diseño más sostenible, en donde se destaca el reciclado de materiales, la relación con la comunidad y precio justo en la moda.

La entrevistada sostuvo que es mucho más complejo cambiar ciertos procesos en la industria, por eso han decidido a trabajar desde los emprendedores que es el espacio donde más se puede trabajar, después hay otros mecanismos de gobierno que exceden su área pero que tienen más que ver con el *cover* forma verde, con vía verde o con lo ecológico. Para el mentor es más factible aquel emprendedor que se inicia en el diseño de la moda, ya que es mucho más difícil cuando hay procesos instalados, donde cambiar toda la maquinaria es más complejo.

Finalmente, en esta sección se incluyen los aspectos destacados de la entrevista realizada a una experta académica, titular de la cátedra de Técnicas de Diseño de Indumentaria y Textil (UBA) al respecto nos comentó que los valores de sostenibilidad en la moda es un concepto transversal a todas las materias en la FADU – UBA desde 2017, expresando que el desarrollo sostenible se inicia con la educación.

La entrevistada mencionó que asesoran a distintas empresas y organizaciones en red para evitar prácticas informales de explotación laboral en economías vulnerables (talleres clandestinos), y la utilización de recursos no renovables, analizando conjuntamente como evitar residuos o desechos contaminantes de esta industria; de manera tal que estos residuos puedan servir de base para otros procesos productivos. “La lógica en la actualidad es que hay que diseñar una cadena de componentes que no generen residuos, es decir, que se puedan reutilizar en otros productos o como partes de nuevos procesos productivos”. También relató distintas experiencias de recuperación de materiales y avíos en productos que estaban fallados y cómo se diseñaron otros productos que reutilizan estos componentes.

Además, asisten técnicamente a empresas para evaluar el nivel en que se encuentra la organización en relación con el desarrollo sostenible, es decir, poder evaluar si realmente están en un proceso en donde se valora la posibilidad de ser sostenibles en todos sus procesos y no solo con acciones esporádicas o un programa específico. A través de este diagnóstico que incluye el análisis de la situación a través de la medición de distintos indicadores en las dimensiones económica, social y ambiental. De esta manera, se consensuan cuáles serán las acciones y el plazo para implementarlas para lograr un verdadero desarrollo sostenible en toda la cadena de valor productiva de la organización.

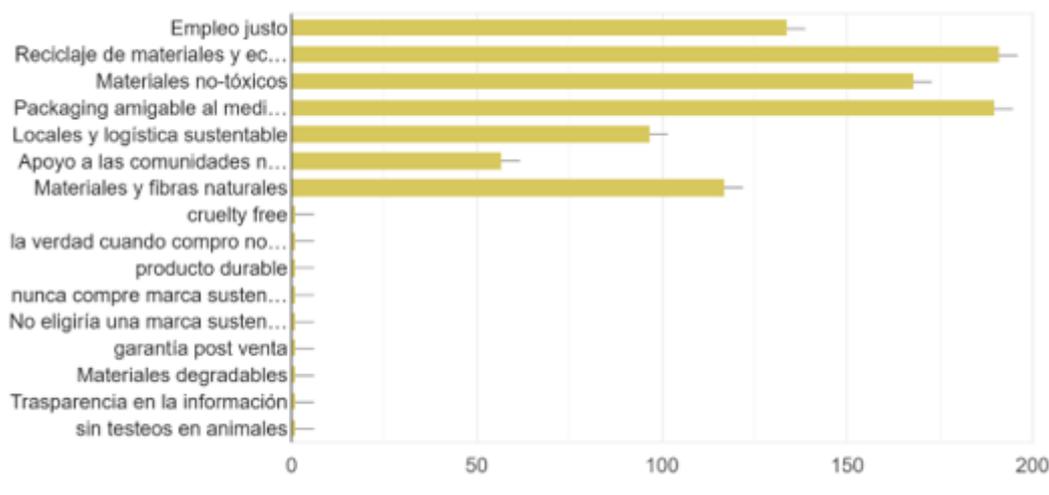
Encuestas a consumidores

Tal como se explicó en la sección de metodología, se distribuyó una encuesta a consumidores para relevar las preferencias del mercado e identificar patrones de compra que pueden traccionar sobre las decisiones empresariales de rediseñar los modelos de negocios en vías más sostenibles para mitigar los efectos del cambio climático.

La muestra de 321 observaciones está compuesta en su mayoría por jóvenes entre 18 y 25 años, con un nivel educativo universitario en su mayoría, lo que responde a la forma de difusión de la encuesta. Por otro lado, la proporción de consumidores que compran un ítem de moda o más por mes, ya sea sostenible o no, es el 64%. Vale destacar que muchos (83%) compran por medios electrónicos (Jin Gam, 2011).

A continuación, en la encuesta se incluyeron preguntas centradas en el comportamiento en torno a las preferencias por productos sostenibles y se preguntó sobre los factores que impulsan dicho consumo. La figura N°3 ilustra los resultados. Si bien en las preguntas se solicitó un orden de preferencias, se puede observar la frecuencia de la búsqueda de productos provenientes de reciclaje de materiales, envases amigables al medio ambiente, materiales no tóxicos y el cumplimiento de los requerimientos de empleo justo como más relevantes.

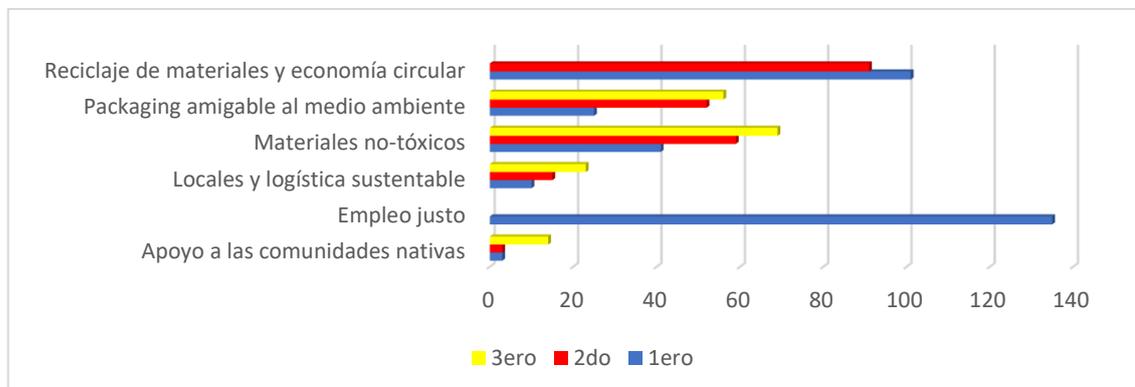
Figura N°3: características esperadas en una marca sostenible



Fuente: elaboración propia

Sin embargo, si tomamos el orden de preferencia, el factor al que se le dio mayor prioridad fue el empleo justo (Kim y Damhorst, 1998), seguido del reciclaje de materiales (Morillo, 2016).

Figura N°4 Ranking de preferencias

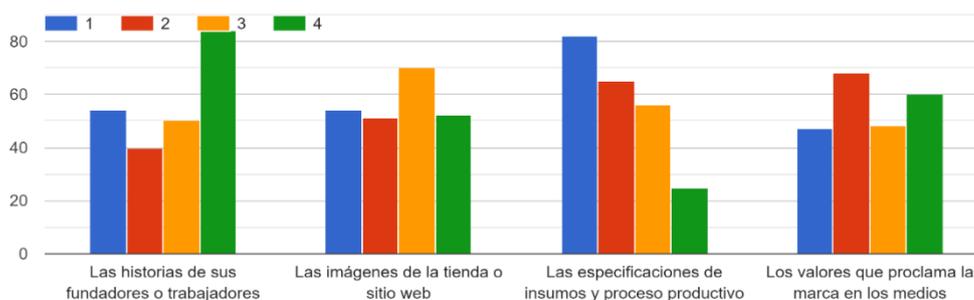


Fuente: elaboración propia

A continuación, en la encuesta se preguntó la cantidad de productos sostenibles comprados en el último año, y el 58% compró al menos un ítem. En la última pregunta se les preguntó a los que sostienen haber realizado compras de ítems sostenibles en algún momento, que sumaron 229 de la muestra, qué les impulsó a hacerlo, y las respuestas fueron como se demuestra en la siguiente figura:

Figura N°5 Impulsores de consumo sostenible

Si alguna vez compraste de una marca sustentable, ¿qué fue lo que te impulsó a hacerlo?
Respondé de 1 a 4, siendo 1 lo que más te impulsó y 4 lo que menos.



Fuente: elaboración propia

Los resultados demuestran, en base al factor elegido como más prioritario, una preponderancia de la comunicación del cumplimiento de políticas sostenibles (García-Torres et al., 2017), lo que sugiere un claro incentivo desde el mercado en la búsqueda de diseños sostenibles y su comunicación, en segunda medida las imágenes en canales digitales (Jin Gam, 2011), las historias de los fundadores (Epstein, 1998 en Fu, 2016), y los valores proclamados por las marcas (Dai et al., 2018).

Conclusiones

En este trabajo se propuso estudiar cómo la motivación intrínseca y los incentivos operan en los mecanismos decisorios de los agentes a la hora de tomar decisiones sostenibles en actitudes de negocio. En particular, el estudio se enfocó en la industria de la moda por ser una de las que más contamina y tiene mayor impacto en diversas preocupaciones relacionadas con el empleo justo.

De este modo, los ejes fundamentales del trabajo desde el desarrollo presentado en el marco teórico se centraron en la dinámica de la motivación, para luego enfocar en la industria de la moda abarcando la problemática medioambiental, las actividades de negocio en comunión con la naturaleza, y el empleo justo de todas las comunidades.

Para poder relevar las voces de todos los actores claves de este ecosistema, el estudio de campo se realizó con un enfoque mixto que incluyó entrevistas en profundidad a emprendedores, agentes gubernamentales y asociaciones, así como un cuestionario a consumidores de moda para relevar las preferencias y patrones de consumo en el mercado local argentino.

La encuesta a consumidores demostró que el mercado espera de una marca sostenible que se priorice el reciclaje de materiales, empleo justo, y la utilización de materiales no tóxicos, lo que sugiere que los incentivos puestos desde el mercado se encuadran en las características del ambiente sociopolítico, y el componente cognitivo de la compra.

De las entrevistas a emprendedores se pudo estudiar en profundidad los mecanismos de desarrollo de estos negocios, y surgió que la motivación a implementar estos modelos de proyectos se basó en las experiencias vividas con las comunidades y el involucramiento con sus problemáticas cotidianas. En todos los casos entrevistados, si bien los impulsores de estos proyectos no eran originarios de las comunidades indígenas, los modelos fueron concebidos de forma sostenible desde sus comienzos con el propósito de facilitar los canales de comercialización de productos artesanales y contribuir al desarrollo económico y productivo de las comunidades.

Se observa en todos los emprendimientos un compromiso fuerte desde las propias convicciones acerca de la responsabilidad como empresarias y como seres humanos de preservar y cuidar el medioambiente. Se reflejó también una percepción clara del aspecto consecuencialista en el entorno de la implementación de sus estrategias diseñadas para el logro de sus objetivos organizacionales, que modifica la vida de las personas que integran la organización y la de las personas que forman parte de la comunidad.

También se entrevistó a miembros de entidades gubernamentales que apoyan a las comunidades para brindar asistencia técnica en sus procesos artesanales y hacerlos más eficientes para maximizar su rendimiento. De este modo, se evidenció un intercambio de capacidades valiosas entre los impulsores ajenos a las comunidades y las propias comunidades, generando empleo justo, mejoras en la infraestructura de las poblaciones y en su calidad de vida, profesionalización de los procesos productivos, apertura de los canales de comercialización, y difusión internacional de los valores indígenas.

El análisis conjunto de los datos provenientes de todas estas fuentes permitió concluir que los incentivos desde el mercado están profundizados en segmentos específicos que eligen en base al cumplimiento de medidas sostenibles y a las historias y valores de los fundadores de los proyectos, lo que se conecta con los esfuerzos por parte de estas pymes en asegurar procesos sostenibles y comunicar el valor de marca como reflejo de sus propios valores de preservación y cuidado del medioambiente y justicia social.

También, desde el gobierno se generan programas de apoyo que acompañan a estos emprendimientos, y la interrelación efectiva entre especialistas dentro y fuera de las comunidades, una vez lograda, permite potenciar el desarrollo de estos proyectos logrando una mayor difusión de las culturas indígenas. Estas instituciones de apoyo también han demostrado agregar mucho valor a las firmas pequeñas para poder profesionalizar sus procesos y lograr un acceso más amplio a los canales de venta e incrementar la escala.

Este trabajo invita a reflexionar sobre la importancia del rol de las firmas pequeñas, las pymes, en el sector sostenible de la industria como motor de desarrollo económico y social de las comunidades, así como actores que difunden la concientización de problemáticas como el cambio climático y el empleo justo. Ello requiere profundizar en el diseño de políticas públicas a medida para estos modelos de negocio.

Como limitación, el equipo no ha podido obtener hasta el momento entrevistas en directo con miembros de las comunidades indígenas, y el estudio de campo se ha circunscripto a proyectos de Argentina. Futuros estudios, que continúen esta línea, podrían ampliarse con entrevistas para conocer con más profundidad el desarrollo actual de estos proyectos y cómo fueron afectados por la pandemia.

Referencias bibliográficas

- Amabile, T.M. (1993). Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace. *Human Resource Management Review*, 3, 185-201. [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90012-S](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(93)90012-S)
- Ashford, N. A., & Hall, R. P. (2011). The importance of regulation-induced innovation for sustainable development. *Sustainability*, 3(1), 270-292. <https://doi.org/10.3390/su3010270>
- Baigorri, A., & Caballero, M. (2018). Negacionismo, políticas demoscópicas y currículum de fracasos. El caso del cambio climático en España. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, 77, 8-58.
- Baker, S. E., Edwards, R., & Doidge, M. (2012). How many qualitative interviews is enough? expert voices and early career reflections on sampling and cases in qualitative research. *National Centre for Research Methods*, Southampton.
- Balaguer, J., Cuadros, A., & Garcia-Quevedo, J. (2023). Does foreign ownership promote environmental protection? Evidence from firm-level data. *Small Business Economics*, 60(1), 227-244. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00646-1>
- Barreiro, A. M. (2004). La construcción social del cuerpo en las contemporáneas. *Papers: Revista de sociología*, 127-152. <https://doi.org/10.5565/rev/papers/v73n0.1111>
- Bellido-Pérez, E. (2019). El consumo político de moda: Buycott y slow fashion en Instagram. *ZER: Revista De Estudios De Comunicación = Komunikazio Ikasketen Aldizkaria*, 24(46). <https://doi.org/10.1387/zer.20551>
- Blazquez, M., Henninger, C. E., Alexander, B., & Franquesa, C. (2020). Consumers' knowledge and intentions towards sustainability: A Spanish fashion perspective. *Fashion Practice*, 12(1), 34-54. <https://doi.org/10.1080/17569370.2019.1669326>
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Univ of Iowa Press.
- Bower, J. A., Saadat, M. A., & Whitten, C. (2003). Effect of liking, information and consumer characteristics on purchase intention and willingness to pay more for a fat spread with a proven health benefit. *Food Quality and Preference*, 14(1), 65-74.
- Chen, L.; Qie, K.; Memon, H.; Yesuf, H. (2021). The Empirical Analysis of Green Innovation for Fashion Brands, Perceived Value and Green Purchase Intention—Mediating and Moderating Effects. *Sustainability*, 13(8), 4238. <https://doi.org/10.3390/su13084238>
- Coase, R.H. (1960). The Problem of Social Cost. *Journal of Law and Economics*, 3, 1-44. <https://doi.org/10.1086/466560>
- Coulson-Thomas, C. (2017). Climate Change Opportunity and Corporate Responses. In Ahluwalia J. S. (Editor), *Managing Environment & Climate Change: Transitioning to a Sustainable Economy*, Hyderabad, IOD Publishing, 7 July, pp 25-37 [ISBN: 978-81-933766-1-4]
- Dai, S., Xue, H., Jiang, Y., Zhang, W., & Zhang, X. (2018). Sustainable entrepreneurship team scale development: A complex systems perspective. *Sustainability*, 10(11), 4199. <https://doi.org/10.3390/su10114199>

- D'Alessandro, M., Gonzalo, M., Filippetto, S., & Starobinsky, G. (2022). Valle de La Puerta: recursos, capacidades y vínculos para la internacionalización empresarial desde Chilecito, La Rioja, Argentina. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, 9(3), 3–25. Recuperado a partir de <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/pid/article/view/36885>
- Farràs Pérez, L. (2018). La industria de la moda empieza a cambiar sus patrones. *La Vanguardia*, 16.
- Fischer, D.; Mauer, R.; Brettel, M. (2018) Regulatory focus theory and sustainable entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24, 408–428. <http://dx.doi.org/10.1108/IJEER-12-2015-0269>
- García-Torres, S., Rey-García, M., & Albareda-Vivo, L. (2017). Effective disclosure in the fast-fashion industry: From sustainability reporting to action. *Sustainability*, 9(12), 2256. <https://doi.org/10.3390/su9122256>
- Gardetti, M. A. y Muthu, S. S. (2016). *Ethnic Fashion*. Singapore: Springer
- Gardetti, M. A. (2017). *Tejidos y moda. ¿Qué es ser sostenible?* Buenos Aires: LID Editorial.
- Gardetti, M.A. y Torres, A.L. (2011). Liderando el cambio. Los valores del pacto mundial en el sector textil y de la moda. Buenos Aires: publicación de la Red Argentina del Pacto Mundial y del Centro Textil Sostenible.
- Gibbons, R. (2005). Incentives between firms (and within). *Management science*, 51(1), 2-17. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0229>
- Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (2018). *Motivation and action: Introduction and overview*. Springer, Cham.
- Herrera Carrillo, K. (2018). Moda Sostenible. *Revista Loginn*, 2(1).
- Holmstrom, B., & Milgrom, P. (1994). The Firm as an Incentive System. *The American Economic Review*, 84(4), 972–991. <http://www.jstor.org/stable/2118041>
- Jacometti, V. (2019) Circular Economy and Waste in the Fashion Industry. *Laws*, 27.
- Jägel, T., Keeling, K., Reppel, A. & Thorsten, G. (2012). Individual Values and Motivational Complexities in Ethical! Clothing Consumption: A Means-End Approach. *Journal of Marketing Management* 28(3–4), 373–396. <https://doi:10.1080/0267257X.2012.659280>
- Jin Gam, H. (2011). Are fashion-conscious consumers more likely to adopt eco-friendly clothing? *Journal of Fashion Marketing and Management*, 15(2), 178-193. <https://doi.org/10.1108/13612021111132627>
- Kim, H., & Damhorst, M. (1998). Environmental concern and apparel consumption. *Clothing and Textiles Research Journal*, 16(3), 126-133. <https://doi:10.1177/0887302X9801600303>
- López, M. (2021). El cambio climático: negacionismo, escepticismo y desinformación. *Tabula Rasa*, (37), 283-301.
- Manzanal, M. N., Villarreal, F., Milanese, G. S. y Vigier, H. P. (2020). El perfil decisorio del empresario pyme de Bahía Blanca, Argentina: ¿qué variables lo caracterizan?

- Estudios Gerenciales*, 36(156), 288-298.
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.156.3607>
- McQuillan, H. (2019). Hybrid zero waste design practices. Zero waste pattern cutting for composite garment weaving and its implications. *The Design Journal*, 22, 803-819. [10.1080/14606925.2019.1613098](https://doi.org/10.1080/14606925.2019.1613098).
- Morillo, M. (2016). Qué es el Slow Fashion? España. Recuperado de <https://www.deartee.com/blog/que-es-el-slow-fashion.html>
- Oliden, P. E., & Zumbo, B. D. (2008). Coeficientes de fiabilidad para escalas de respuesta categórica ordenada. *Psicothema*, 896-901. Recuperado a partir de <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/8747>
- Oxoby, R. J. (2009). The Effect of Incentive Structure on Heuristic Decision Making: The Proportion Heuristic 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(1), 120-133.
- Paletta, A.; Foschi, E.; Alimehmeti, G.; Bonoli, A. (2021) A Step-by-Step Process towards an Evolutionary Policy Encouraging the Adoption of Sustainable Business Models. *Sustainability*, 13, 1176. <https://doi.org/10.3390/su13031176>
- Papulová, Z.; Gažová, A.; Šlenker, M.; Papula, J. (2021) Performance Measurement System: Implementation Process in SMEs. *Sustainability*, 13, 4794. <https://doi.org/10.3390/su13094794>
- Peleg Mizrachi, M.; Tal, A. (2022) Sustainable Fashion—Rationale and Policies. *Encyclopedia 2022*, 2, 1154–1167. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia2020077>
- Purvis, B., Mao, Y. & Robinson, D. (2019) Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustain Sci* 14, 681–695. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>
- Rathinamoorthy, R. (2019) *Sustainable Fashion: Consumer Awareness and Education*. Coimbatore, India: Springer Nature Singapore.
- Rissanen, T. I. (2013). Zero-waste fashion design: a study at the intersection of cloth, fashion design and pattern cutting (Doctoral dissertation).
- Sharma, S. (2002). Research in corporate sustainability: What really matters? In S. Sharma & M. Starik (Eds.), *Research in corporate sustainability: The evolving theory and practice of organizations in the natural environment* (pp. 1-29). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Suraci, O. (2021). The Best-Dressed Polluter-Regulation and Sustainability in the Fashion Industry. *Hastings Env't LJ*, 27, 225.
- Tashakkori, A., Teddlie, C., & Sines, M. C. (2012). Utilizing mixed methods in psychological research. *Handbook of psychology*, 2, 428-450.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2009). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Penguin.
- Vorobiova, R. P. (2020). Moda étnica: códigos ancestrales y propuestas contemporáneas. *deSignis*, 32, 123-132.
- Wasserman, L. (2006). *All of nonparametric statistics*. Springer Science & Business Media.

WRAP (2017). Valuing Our Clothes: the cost of UK fashion. Banbury, Oxfordshire, United Kingdom: The Waste and Resources Action Programme