

## Modelo de negocio en la moda sostenible. Caso de estudio Ancestral Paraguay

*Business model in sustainable fashion. Case study Ancestral Paraguay*

Selva Olmedo Barchello<sup>1</sup> , Marcela Archinelli<sup>1</sup> 

1 Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ciencias Económicas, Dirección de Investigación. San Lorenzo, Paraguay.

Correspondencia: selvaob@eco.una.py

### RESUMEN

La moda sostenible representa una alternativa a la moda convencional, en la que posicionar una propuesta de valor refleja la conjugación de diseño, cocreación y sostenibilidad en la producción de las prendas. Es por ello, que el objetivo de la investigación consiste en analizar el modelo de negocio de la marca de prendas sostenibles Ancestral de Paraguay, a través de la aplicación de la herramienta canvas. La metodología aplicada corresponde a un estudio de caso, de carácter cualitativo-descriptivo. Los datos recabados sobre dicha iniciativa fueron obtenidos a través de una entrevista en profundidad. Los principales resultados obtenidos muestran el trabajo colaborativo entre artistas del arte visual y grupos de artesanas de distintas localidades del país que se encuentran en condiciones de vulnerabilidad, una propuesta de negocios en el que se conjugan el diseño, la estética, el trabajo visual y la investigación que hace que el modelo cumpla con una labor social, una visión de consumo y producción responsable, un concepto de prendas con contenido, además de la revalorización y puesta en valor de la artesanía local. Se concluye que el modelo de negocio colaborativo está apoyado desde una perspectiva del slow fashion, comprometido con la sostenibilidad textil, promoviendo una industria respetuosa, una triangulación entre la artesanía, el valor y la producción. Se recomienda relacionar la propuesta de valor con un tipo de emprendimiento específico, (cooperativa, empresa B) de manera que se pueda potenciar su presencia como marca, así como construir una estructura de negocios sostenible en el tiempo.

### Palabras clave

propuesta de valor, modelo de negocios, economía creativa, emprendimiento, cultura, Paraguay.



## **ABSTRACT**

Sustainable fashion represents an alternative to conventional fashion, where positioning a value proposition reflects the combination of design, co-creation, and sustainability in the production of garments. Therefore, the objective of the research is to analyze the business model of the sustainable clothing brand Ancestral from Paraguay through the application of the canvas tool. The methodology applied corresponds to a qualitative-descriptive case study. The data collected on this initiative were obtained through an in-depth interview. The main results obtained show the collaborative work between visual art artists and groups of craftswomen from different localities of the country who are in vulnerable conditions, a business proposal that combines design, aesthetics, visual work, and research that makes the model fulfill a social task, a vision of responsible consumption and production, a concept of garments with content, in addition to the revaluation and enhancement of local craftsmanship. It is concluded that the collaborative business model is supported from a slow fashion perspective, committed to textile sustainability, promoting a respectful industry, and triangulation between craftsmanship, value, and production. It is recommended to relate the value proposition to a specific type of enterprise (cooperative, company B) to enhance its brand presence and build a sustainable business structure over time.

## **Keywords**

value proposition, business model, creative economy, entrepreneurship, culture, Paraguay.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Los emprendimientos artesanales cumplen un papel importante en la economía local, sobre todo en regiones menos favorecidas como vehículo de desarrollo y lucha contra la pobreza. No obstante, para mantenerse como unidades productivas y lograr su sostenibilidad, las mismas requieren incluirse a procesos asociativos, fomentar nuevas formas de comercialización, estrategias de alianza, conexión a redes, además de diseñar una propuesta de valor que sea atractiva y satisfaga la demanda del bien.

Creatividad y negocios son palabras que identifican al sector artesanal, es por ello que los modelos de negocios basados en este tipo de emprendimientos adquieren nuevas estrategias de crear valores basados en la sostenibilidad, la cocreación, la personalización de los productos y una relación más flexible entre creador y consumidor.

Entre las iniciativas sostenibles del sector textil y confecciones de Paraguay se encuentra la marca de prendas Ancestral, la cual es objeto de estudio del presente documento. Por lo tanto, el objetivo de investigación, es el de analizar el modelo de negocio a través de la utilización de la herramienta canvas.

Dicha iniciativa sostenible surge a partir de una investigación realizada para la elaboración de un trabajo final de grado de la creadora de dicha iniciativa, quien efectuó un trabajo colaborativo con artesanas nacionales combinando técnicas milenarias y el estilo de vida rural de las comunidades indígenas y campesinas con el propósito de crear nuevos moldes (Reingold, 2021).

Dicho emprendimiento, en el 2020 ha sido finalista de la Bienal Iberoamericana de Diseño, obteniendo así un reconocimiento al diseño paraguayo. Cabe destacar que el mismo forma parte del primer directorio de emprendimientos sustentables de Latinoamérica (Directorio Sustentable, 2022), el cual consiste en una plataforma digital, creada con el propósito de dar a conocer los emprendimientos latinoamericanos que promueven el consumo sustentable.

Siendo un emprendimiento incipiente, el mismo no está exento de limitaciones para su desempeño, por lo que el trabajo realizado se enfoca en analizar los eslabones que conforman el modelo canvas y a partir de allí proponer estrategias para potenciar su presencia como marca y así construir una estructura de negocios sostenible en el tiempo.

El trabajo se estructura de la siguiente manera, en primer lugar, se realiza una fundamentación teórica de los modelos de negocios sostenibles, para luego realizar el análisis del emprendimiento de moda sostenible denominado Ancestral y así presentar una discusión sobre los principales puntos encontrados, los cuales serán de utilidad para recomendaciones sobre el modelo presentado.

### **1.1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

Al tratarse de un bien cultural, los emprendimientos de esta índole, se convierten en patrimonio e identidad de un pueblo, tal es así que la UNESCO definió a los productos artesanales como:

Aquellos producidos por artesanos, ya sea totalmente a mano, o con la ayuda de herramientas manuales o incluso de medios mecánicos, siempre que la contribución manual directa del artesano sigan siendo el componente más importante del producto acabado. Se producen sin limitación por lo que se refiere a la cantidad y utilizando materias primas procedentes de recursos sostenibles. La naturaleza especial de los productos artesanales se basa en sus características distintivas, que pueden ser utilitarias, estéticas, artísticas, creativas, vinculadas a la cultura, decorativas, funcionales, tradicionales, simbólicas y significativas religiosa y socialmente (UNESCO/UNCTAD-WTO (ITC), 1997, p.8).

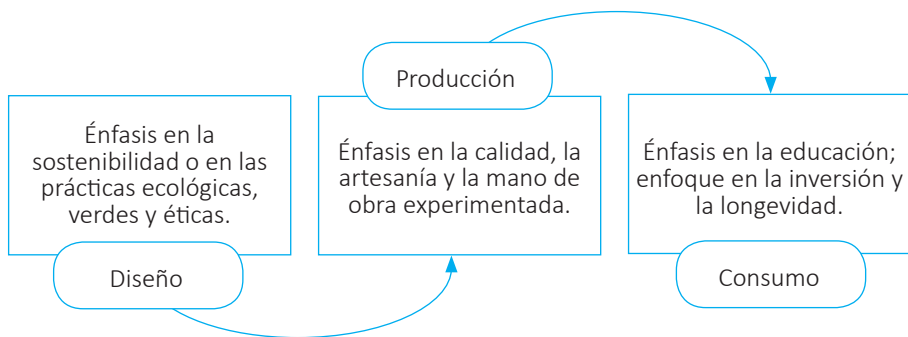
De acuerdo con el desarrollo cultural de los pueblos y las técnicas utilizadas, las artesanías pueden clasificarse en tradicionales o contemporáneas. La primera, si bien se produce desde tiempos remotos e identifica el origen del producto, conserva sin grandes modificaciones las mismas técnicas, el diseño e incluso los colores originales. En segundo lugar, las contemporáneas, son aquellas que mantienen gran parte del proceso de elaboración original, pero incorporando modificaciones para satisfacer nuevas demandas (Rivas, 2018).

La artesanía textil se encuentra ligada al concepto de la moda lenta, que proviene del término en inglés ‘slow fashion’, el mismo es utilizado para diferenciar de aquellas prendas confeccionadas bajo el modelo textil de producción masiva, otorgándole un nuevo formato de comercialización a los productos y marcas que sean resultado de una larga herencia, sean piezas duraderas o tengan un diseño clásico. De esta manera, este concepto otorga al mundo de la moda una visión sostenible (Fletcher, 2010).

Ahora bien, otorgarle una visión empresarial a la producción de moda sostenible, ligado a la confección de prendas artesanales, requiere de estrategias y el diseño de un modelo de negocio que ponga en valor la producción del bien artesanal (Ramón Rodríguez et al., 2018), cuyas características difieren de lo que actualmente el mercado de la moda consume y produce, debido al fenómeno de la industria del fast fashion o moda rápida promovido por grandes cadenas de moda, en el cual se crea una dinámica de mercado de rápida producción y distribución de los productos a bajos precios (Binet et al., 2019).

Para Pookulangara y Shephard (2013) el modelo de negocios de la moda lenta se caracteriza por incluir en sus procesos el concepto de la sostenibilidad, el cuidado del medioambiente y la ética en el diseño y producción de los bienes. Tal como lo indica la Figura 1, el proceso de moda lenta desafía a las empresas de confección

**Figura 1.** Modelo del proceso de la moda lenta



Fuente: Adaptado de Pookulangara & Shephard, 2013, p. 202.

a incluir en sus diseños, prácticas relacionadas al cuidado del medioambiente, la sostenibilidad y la ética. Sus métodos de producción seleccionados hacen énfasis en la calidad del producto, en la labor artesanal, dando valor a la mano de obra experimentada. Este proceso no solo se limita al diseño o al producto, sino que va más allá, tiene como fin educar a los consumidores para estar informados y que opten por prendas confeccionadas bajo los estándares de sostenibilidad.

Solino et al. (2020) indican que el término mejor utilizado para referirse a la moda lenta es el de “movimiento”, por un lado se lo relaciona a la idea de emprendimiento social, ya que a través del mismo convergen los objetivos de impacto social y los beneficios empresariales, y por otro lado, se trata de su relacionamiento con la cultura del movimiento lento o el término en inglés “slow” para hacer referencia a las corrientes culturales denominadas; slow food o comida lenta, slow living o vida lenta y a slow cities o ciudades lentas. Dichas nomenclaturas son utilizadas como opuesto al estilo de vida vertiginoso de la sociedad actual, destacando la importancia de la sostenibilidad.

Teniendo en cuenta lo mencionado más arriba, la producción, comercialización y distribución de los bienes artesanales ha tomado nuevos desafíos, nuevas prácticas e inclusive nuevas oportunidades. Para Martínez Torán (2014), uno de los puntos en los que se basan los modelos de negocios actuales de artesanías, está relacionado a: primero, la cocreación, a través de la realización de talleres creativos, en el que se da lugar la generación de ideas, sinergias y abre las puertas a la colaboración abierta entre los participantes.

En segundo lugar, se encuentran las acciones para reactivar las comunidades locales, a través del espíritu colaborativo que se da en la relación diseño-empresa, lo cual, permite reorientar negocios familiares de determinadas zonas. Es decir, esto busca la fusión entre diseñadores y artesanos para darle una visión artesanal, lanzar nuevos productos, reactivar oficios autóctonos y buscar nuevos canales de comercialización.

En tercer lugar, se encuentra la diferenciación del producto, a través de las alianzas de estrategias entre diseñadores y artesanos, esto permite ampliar su catálogo de producción a través de proyectos innovadores.

Y en cuarto lugar se encuentran las nuevas alianzas, que pueden traer consigo una nueva línea de diseño, una nueva marca, lo cual permite explorar nuevos mercados o crear nuevos canales de distribución. En este sentido, el partenariado, es el claro concepto de crear alianzas multidisciplinares, lo cual aporta mayor valor agregado a la producción (Martínez Torán et al., 2012).

Por lo tanto, la generación de modelos de negocios se cimenta en “describir las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.14). En los negocios de base creativa tanto la generación, representación y coordinación de nuevas ideas son elementos clave, ya que se tratan de bienes o servicios con una alta carga simbólica (Casani et al., 2012). Estos bienes y servicios se encuentran bajo el paraguas de lo que hoy se conoce como

economía creativa, en donde los recursos creativos generan de manera potencial crecimiento y desarrollo económico (UNCTAD, 2011).

Por lo tanto, la producción de bienes y servicios de índole cultural y creativo, tal como indica Ottone (2021):

Son importantes para la agenda de desarrollo sostenible en la medida en que contribuyen a la inclusión social, la erradicación de la pobreza, la gestión responsable del medio ambiente, el crecimiento económico sostenible y la apropiación de los procesos de desarrollo. (p. 17)

Como bien se mencionó, la economía creativa cumple el rol de impulsor y facilitador del desarrollo sostenible (Rodríguez Oliva, 2018) y como componente de la misma, la moda sostenible tiene como fin crear en el colectivo la conciencia de abordar un enfoque estratégico de negocio, esto es, dimensionando su desempeño económico, social y medioambiental para todos los actores de la cadena de valor, la comunidad y todo el entorno en el que se esté operando (Rey García & Folgueira Suárez, 2019).

Las iniciativas a través de la creación de valor sostenible hicieron que algunas empresas tradicionales del sector textil hayan incorporado una nueva línea de producto, en la cual se identifican los productos de tipo orgánico. Otras cuya creación se rigen bajo los principios del comercio justo y el cuidado del medio ambiente. En dicha cadena, el consumidor actúa en consecuencia a través de un consumo responsable y ético (Carrillo Herrera, 2018).

En el Paraguay, con el objetivo de promover la moda sostenible, se lanzó la iniciativa del sello de moda sostenible, impulsado por la Asociación Industrial de Confeccionistas del Paraguay (AICP), con el apoyo de la Misión Técnica de Taiwán y el Ministerio de Industria y Comercio a través del Proyecto Fortalecimiento de la Capacidad del Sistema de Orientación para las MIPYMES (FOMIPYMES) desde el 2019 (AICP, 2019).

En el 2021, más de 30 firmas se adhirieron a dicha iniciativa, la cual tiene el propósito de orientar a las empresas textiles y de confección hacia el camino de la sostenibilidad, a través de mentorías, promociones y eventos para dar a conocer sus productos (AICP, 2020).

## **2. METODOLOGÍA**

La metodología aplicada tiene un enfoque cualitativo, en el que a nivel descriptivo y exploratorio se realizó un análisis exhaustivo de la literatura existente, a través de consultas en libros, informes, artículos científicos de autores e instituciones nacionales e internacionales.

El estudio corresponde a un estudio de caso, en el cual, se analiza el modelo de negocio de la marca de ropa artesanal denominada Ancestral.

El análisis de modelo de negocio se realizó utilizando la herramienta propuesta por Osterwalder y Pigneur que es el modelo canvas o lienzo. Con respecto a la estructura misma de la empresa se abarcó las diferentes dimensiones de un modelo de negocios, en el cual se hicieron las siguientes preguntas teniendo en cuenta la narrativa que propone la literatura relacionada al tema, las cuales son las siguientes:

¿Cuál es la propuesta de valor de la firma?, ¿Cuáles son las actividades clave que realiza la firma para el logro de los objetivos propuestos?, ¿Cuál es su segmento de clientes?, ¿Cómo la firma se relaciona con los clientes?, ¿Cuáles son los recursos clave que tiene la firma?, ¿Cuáles son los canales utilizados por la firma para la distribución de su producto o servicio?, ¿Cuáles son los socios clave de la firma? Podría indicar su estructura de costos en rasgos generales, ¿Cuáles son sus fuentes de ingresos?, ¿Cuáles son los puntos clave en este modelo de negocios implementado por Ancestral?, ¿Cuál sería la propuesta de valor?

Se realizó una entrevista semi estructurada a la fundadora del proyecto Ancestral a través de una entrevista, la cual estuvo elaborada por preguntas abiertas abarcando los nueve eslabones del modelo canvas.

### **3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Los resultados se exponen haciendo en primer lugar una presentación de la iniciativa, sus principales características, así como un ejercicio de trazar la cadena de valor de la misma, para seguidamente realizar una descripción y análisis de su modelo de negocios.

#### ***3.1. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA MARCA DE PRENDAS SOSTENIBLES ANCESTRAL DE PARAGUAY***

La marca se crea en el 2017, luego de la experiencia vivida por su fundadora al realizar un estudio de investigación en el que combina el textil indígena de la comunidad Maka de Paraguay y el textil campesino de mujeres (Figura 2) artesanas de la ciudad de Carapeguá (aproximadamente a 80 kilómetros de la capital del país). El tamaño del negocio corresponde a una microempresa (menos de 5 colaboradores) localizada en Ciudad del Este (aproximadamente 300 kilómetros de Asunción), en el que la mayor parte de las gestiones lo realiza la emprendedora con el apoyo de dos familiares que cumplen el rol de modistas.

El tipo de tejido utilizado en las prendas es el poyvi, el cual, consiste en “un tejido de algodón más grueso y pesado, realizado con hilos más rústicos, tanto en blanco como en colores, que posteriormente se adorna con bordados en relieve” (Expósito, 2009, p.96). El trabajo con las artesanas se realiza de modo colaborativo, en donde la emprendedora lleva una idea a desarrollar con las artesanas, se van desarrollando prototipos hasta finalizar el producto.

Por lo tanto, la cadena de valor de la marca de prendas artesanales en cuestión (Figura 3), se inicia con las ideas y propuestas de creación que realiza la

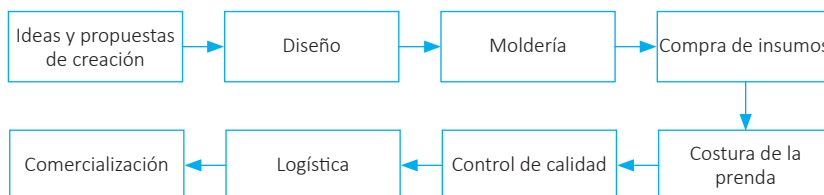
**Figura 2.** Flujo cultural de la marca Ancestral



Fuente: Elaboración propia sobre resultados de la entrevista llevada a cabo en octubre de 2021.

empresaria que en este caso cumple el papel de diseñadora de los productos a ser desarrollados, luego dicha idea es interpretada y ejecutada por las artesanas, quienes crean el tejido. El trabajo colaborativo permite crear la moldería, luego una vez acordado el grosor y tipo de hilo, estos insumos son adquiridos por las propias artesanas que confeccionan el tejido. Una vez entregado el tejido a la empresaria, esta trabaja con las modistas para la confección final de la prenda de vestir.

**Figura 3.** Cadena de valor de la marca Ancestral



Fuente: Elaboración propia sobre resultados de la entrevista llevada a cabo en octubre de 2021.

El control de calidad lo realiza la empresaria con las modistas. La logística es una parte importante de este proceso, debido a las distancias entre el taller de las artesanas, el de la propia empresaria y los centros de distribución para el envío a su destino final de comercialización que en este caso es el extranjero.

### 3.1. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA MARCA DE PRENDAS SOSTENIBLES ANCESTRAL DE PARAGUAY

El esquema de modelo de negocio de la iniciativa de prendas artesanales Ancestral se explica a través de los nueve eslabones de la herramienta lienzo o canvas que describe en la Tabla 1.



**Tabla 1.** Modelo de negocios canvas. Caso Ancestral

<b>Asociaciones clave (8)</b>	<b>Actividades clave (7)</b>	<b>Propuestas de valor (1)</b>	<b>Relaciones con clientes (3)</b>	<b>Segmentos de mercado (2)</b>
Aliados de producción: Artesanas, costureras. Sello de moda sostenible a través de la Asociación Industrial de Confeccionistas del Paraguay (AICP). Aliados comerciales: intermediarios de tiendas multimarcas y hoteles. Productores fotográficas y maquilladores.	Investigación Diseño Cocreación y colaboración con artesanas locales Análisis de clientes y mercados Participación de la Bienal Iberoamericana de Diseño 2020	Prenda 100% artesanal Moda sustentable – Slow Fashion – Cuidado del medio ambiente y comercio justo Trabajo visual, combinación de diseño, estética y fotografía Función Social	Redes sociales, revistas y catálogos con la exhibición de fotografías	Personas con ingresos medios-altos Personas con filosofía de consumo sustentable.
	<b>Recursos clave (6)</b>		<b>Canales (4)</b>	
	Recursos clave (6) Recursos humanos: Diseñadora-estilista, artesanas, modistas, fotógrafos, maquilladores. Recursos intelectuales: Marca. Recursos económicos: propios del emprendedor.		Canales (4) Tiendas multimarca (nacional y extranjero), hotel boutique. Directorio sustentable.	
	<b>Estructura de costes (9)</b>		<b>Fuentes de ingresos (5)</b>	
	Compra de tejidos. Pago a artesanas y costureras. Pago por servicios de logística y transporte. Pago por envío y otras gestiones.		Recursos propios. Ingresos por ventas.	

Fuente: Elaboración propia.

*a. Propuesta de Valor*

La propuesta de valor tiene un aspecto cualitativo, la marca fue creada para ofrecer una prenda 100% artesanal para un mercado internacional, en el cual, se pretende poner en valor la artesanía paraguaya a través del diseño, el estilismo, el trabajo visual en la creación textil, además de mostrar el trabajo realizado por

artesanas paraguayas, el proceso de confección y todo lo que conlleva la creación de cada pieza. La iniciativa se enmarca en lo que se denomina moda lenta, en donde se combinan la utilización de materiales sustentables, calidad estética, comercio justo y consumo responsable. Además, el proyecto presenta una función social importante, al ser un propiciador de ingresos y apoyo técnico a la labor realizada por un sector vulnerable.

#### *b. Segmento de clientes*

El tipo de prenda comercializada está dirigida a un segmento de cliente con poder adquisitivo medio-alto, cuya filosofía de consumo sea la moda sustentable, en donde el valor simbólico y cultural de un bien sea determinante a la hora de escoger una prenda.

#### *c. Relación con los clientes*

A través de redes sociales, revistas y catálogos con la exhibición de fotografías, donde más allá de mostrar la prenda y un maniquí, se visualicen el concepto y el valor del producto, destacando su origen y naturaleza. En ese sentido, cabe resaltar el trabajo de investigación que se elabora y se pone a disposición del cliente, vinculando conceptos de economía sostenible y empoderamiento económico de las mujeres (Figura 4).

La producción y la comercialización de bienes culturales no solo puede considerarse una alternativa para que las mujeres puedan obtener ingresos y lograr la autonomía económica, sino que trae consigo innumerables beneficios para la familia y la comunidad además de generar procesos de Asociatividad entre las mujeres, si bien la asociatividad en Paraguay se remonte a la época de los guaraníes a través del Jopoi, palabra en guaraní que significa Reciprocidad y que caracterizó al sistema económico de los guaraníes (Meliá,1997).

Aplicaciones de mensajería a través de una relación directa con la emprendedora, la que dio origen al proyecto.

#### *d. Canales*

El canal principal de distribución son las tiendas multimarca, hotel boutique de zonas turísticas del extranjero.

Se encuentra en proyecto su incursión en plataformas digitales para una proyección más amplia del mercado.

#### *e. Flujos de ingresos*

Los ingresos provienen de recursos propios de los protagonistas del proyecto, además de las ventas de los productos.



una investigación previa, un estudio de mercado, así también, los materiales y de técnicas de confección, estilo y la misma colaboración con las artesanas para la confección de las prendas artesanales (cocreación).

Una actividad importante para la iniciativa fue la participación de la Bial Iberoamericana de Diseño en el 2020, la cual, aportó en la visibilidad y puesta en valor de la marca.

#### *h. Alianzas clave*

En primer lugar, se encuentran las artesanas de una región del país, con las cuales colabora, en este caso de la ciudad de Carapeguá.

Los intermediarios para las ventas al exterior y a nivel nacional. Los cuales realizan el contacto con las tiendas y hoteles.

Fotógrafos y maquilladores profesionales para la realización de las secciones, con los cuales realiza canje por otros trabajos de estilismo.

A través de la Asociación Industrial de Confeccionistas del Paraguay (AICP) se tuvo la oportunidad de unirse al proyecto sello de moda sostenible.

#### *i. Estructura de costos*

Los costos en los que incurre son los pagos realizados a las artesanas por los pedidos realizados, los costos de envío al exterior.

Hablar de costos fijos, sería difícil, ya que el emprendimiento aún tiene una colección. Además, el proceso de trabajar con las artesanas y el propio trabajo que conlleva la producción, no se realizan en un tiempo programado, ya que depende de varios factores, como el clima, tiempo que las artesanas le dedican, ya que tienen que compaginar con las tareas de cuidado y del hogar.

### **3.2. DESAFÍOS EN EL MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO POR ANCESTRAL**

De acuerdo a la entrevista con la emprendedora, existen dos puntos claves que deben ser estudiados por el equipo de trabajo de Ancestral, de manera a dar un salto en la propuesta planteada, siendo el primero de carácter externo (políticas públicas) y el otro interno, concerniente al tipo de asociatividad a ser acordada.

El primer punto se relaciona con las plataformas digitales, partiendo de las políticas públicas y el órgano ejecutivo, el Ministerio de Industria y Comercio (MIC) de Paraguay, que, pese a los avances en materia de comercialización digital, aún no desarrolla de manera concreta la manera en que las marcas paraguayas se inserten en las plataformas digitales, lo cual otorga una desventaja enorme para los emprendedores de este siglo.

El segundo punto, parte de estilos de trabajo asociativo, que, acorde a la manera en la que se establezca trabajar colaborativa, sostenida y sustentable, puede ser interesante la visión de conformarse como una Empresa B o como una cooperativa de trabajo.

En el caso de las empresas B, se enmarca en el Sistema B, vigente en Paraguay desde el 2016 para redefinir el concepto de éxito. Las empresas B miden su impacto social y ambiental y se comprometen de forma personal, institucional y legal a tomar decisiones considerando las consecuencias de sus acciones a largo plazo en la comunidad y el medioambiente; vinculadas a indicadores de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por las Naciones Unidas. Como requisitos mínimos para que una empresa pueda ser certificada como B debe llevar más de 12 meses de operaciones, operar en un mercado competitivo y estar expuesta a los riesgos normales de ser empresa, competidores, impuestos y/o cambios en el mercado (Sistema B, 2022).

Por otro lado, para convertirse en una cooperativa de trabajo se debe tener en cuenta que la estructura de dirección establece que todos los socios/as son trabajadores, y el producto generado por la cooperativa se distribuye de manera equitativa entre los socios/as. Así también, la Ley N° 5501/15, establece que las cooperativas especializadas de Trabajo podrán constituirse con un mínimo de seis socios (Rodríguez & Achinelli, 2022).

#### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Se concluye que el modelo de negocio relacionado al caso Ancestral tiene un fuerte componente colaborativo, el mismo está apoyado en una visión sostenible de la economía, una forma de vivir y crear; situada desde una perspectiva del slow fashion o moda lenta, comprometido con los principios del comercio justo y el cuidado del medio ambiente, una manera distinta de encarar emprendimientos artesanales y creativos, promoviendo una industria respetuosa.

La cadena de valor de la iniciativa de prendas artesanales muestra las distintas fases de la creación, confección y distribución del producto, lo cual permite entender el proceso que sigue y la participación de los diferentes actores en cada uno de sus componentes. Así también, los nueve eslabones del modelo de negocio, a través de su análisis pormenorizado logra reflejar los puntos fuertes y débiles de la iniciativa, al describir aspectos más desarrollados que otros, la carencia de herramientas de gestión y una visión estratégica para dinamizar la propuesta de valor.

La propuesta de valor se fortalece en la triangulación entre la artesanía, el valor y la producción. Para atender a los puntos considerados débiles, se recomienda relacionar la propuesta de valor con un tipo de emprendimiento específico, (cooperativa, empresa B) de manera a potenciar su presencia como marca, ganar mercado y así construir a una estructura de negocio sostenible en el tiempo.

#### **COLABORACIÓN DE LAS AUTORAS**

SO: concepción y diseño del estudio, redacción del marco teórico, interpretación de los datos, redacción, discusión, revisión y aprobación del manuscrito final.

MA: concepción y diseño del estudio, adquisición de datos, interpretación

de los datos, redacción, discusión, revisión y aprobación del manuscrito final.

## CONFLICTO DE INTERÉS

Las autoras declaran no tener conflicto de interés.

## AGRADECIMIENTOS

Camila Orue, gracias por la calidez, el tiempo y sobre todo, por su arte.

## REFERENCIAS

- Asociación Industrial de Confeccionistas del Paraguay, AICP. (2020). *¿Qué es el sello de Moda Sostenible? Moda Sostenible Paraguay*. <https://www.modasostenible.com.py/moda-sostenible.php><https://www.modasostenible.com.py/moda-sostenible.php>
- Asociación Industrial de Confeccionistas del Paraguay, AICP. (2019). *Guía del sello de la moda sostenible en Paraguay*. <https://fomipymes.com.py/wp-content/uploads/2020/08/GUIA-DEL-SELLO-DE-MODA-SOSTENIBLE-EN-PARAGUAY-AICP-ICDF-AGOSTO-2020.pdf>
- Bienal Iberoamericana de Diseño. (2020). *7a. Bienal Iberoamerica de Diseño. Seleccionados*. <https://www.bid-dimad.org/seleccionados/id20/#1602145988631-c8801fd3-eb02>
- Binet, F., Coste-Manière, I., Decombes, C., Grasselli, Y., Ouedermi, D., & Ramchandani, M. (2019). Fast fashion and sustainable consumption. En *Textile science and clothing technology* (pp. 19-35). [http://doi.org/10.1007/978-981-13-1268-7\\_2](http://doi.org/10.1007/978-981-13-1268-7_2)
- Carrillo Herrera, K. (2018). Moda Sustentable. *Revista Loginn*, 2(1), 25-35. <https://doi.org/10.23850/25907441.1663>
- Casani, F., Rodríguez Pomedá, J., & Sánchez, F. (2012). Los nuevos modelos de negocio en la economía creativa: *Emociones y redes sociales. Primer Trimestre*. [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/668449/nuevos\\_casani\\_ubr\\_2012.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/668449/nuevos_casani_ubr_2012.pdf?sequence=1)
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.

- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, UNCTAD. (2011). *Economía Creativa: Una opción factible de desarrollo. Informe 2010*. [http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103\\_sp.pdf](http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103_sp.pdf)
- Directorio Sustentable. (2022). *Ancestral Paraguay. Moda*. <https://directoriosustentable.com/item/ancestral-paraguay/>
- Expósito, E. (2009). El diseño en las artesanías textiles misioneras. Primera parte. Los textiles. Actas de Diseño N°7. Diseño en Palermo. *IV Encuentro Latinoamericano de Diseño 2009*, 4(7), 88-98.
- Fletcher, K. (2010). Slow Fashion: An Invitation for Systems Change. *Fashion Practice*, 2(2), 259-265. <https://doi.org/10.2752/175693810X12774625387594>
- Martínez Torán, M. (2014). Nuevas actitudes y modelos de negocio entre diseño y artesanía. *Revista MasD*, 14(8). [https://www.researchgate.net/publication/311616321\\_Nuevas\\_actitudes\\_y\\_modelos\\_de\\_negocio\\_entre\\_diseno\\_y\\_artesania\\_New\\_attitudes\\_and\\_business\\_models\\_between\\_design\\_and\\_crafts](https://www.researchgate.net/publication/311616321_Nuevas_actitudes_y_modelos_de_negocio_entre_diseno_y_artesania_New_attitudes_and_business_models_between_design_and_crafts)
- Martínez Torán, M., Conejero Rodilla, A., Berenguer Francés, F., & Cruz García, C. (2012). *Escenarios futuros para el sector de la artesanía*. DEFORMA Cultura Online, 1-8.
- Melià, B., & Telesca, I. (1997). Los pueblos indígenas en el Paraguay: conquistas legales y problemas de tierra. *Horizontes Antropológicos*, 3(6). 85-110. <https://doi.org/10.1590/S0104-71831997000200005>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio* (6ª ed.). Deusto.
- Ottone, R. E. (2021). La Unesco hace un llamado para unirse a la celebración del Año Internacional de la Economía Creativa para el Desarrollo Sostenible. Monograma. *Revista Iberoamericana de Cultura y Pensamiento*, 9, 17-26. <https://doi.org/10.36008/monograma.2021.09.1908>
- Pookulangara, S., & Shephard, A. (2013). Slow fashion movement: Understanding consumer perceptions. An exploratory study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20, 200-206. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.12.002>

- Ramón Rodríguez, C. M., Calderón, Y. P., Reyes García, M., & Espinosa Espíndola, M. T. (2018). La ropa de tipo artesanal: Desafíos y oportunidades en su comercialización. *Revista Científica «Visión de Futuro»*, 22(2), 1-13. <https://www.redalyc.org/journal/3579/357959312001/357959312001.pdf>
- Reingold, J. (25 de octubre de 2021). *Volver a las raíces*. Fabric. <https://www.oneearth.org/volver-a-las-raices/>
- Rey García, M., & Folgueira Suárez, T. (2019). *El reto de la moda sostenible. En Omnichannel marketing: Las nuevas reglas de la distribución y el consumo en un mundo omnicanal* (pp. 275-294). Universidad de Oviedo, Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7226897>
- Rivas, R. (2018). La Artesanía: Patrimonio e identidad cultural. *Revista de Museología Kóot*, 8(9). <http://dx.doi.org/10.5377/koot.v0i9.5908>
- Rodríguez, C., & Achinelli M. (2022). *Contribución de las Cooperativas de trabajo como estrategia de empleo ante el Covid-19 en Paraguay. Periodo 2016-2020*. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Asunción. <https://drive.google.com/file/d/1sAurJWuEA6Z4OwjC7R2M2f0bxfUYip/view>
- Rodríguez Oliva, L. (2018). *Economía Creativa en América Latina y el Caribe: Mediciones y desafíos (Nº 1488; Nota Técnica del BID)*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Econom%C3%ADa-creativa-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-Mediciones-y-desaf%C3%ADos.pdf>
- Sistema B. Criterios Empresa B. <https://www.sistemab.org/>
- Solino, L. J. S., Teixeira, B. M. de L., & Dantas, Í. J. de M. (2020). The sustainability in fashion: A systematic literature review on slow fashion. *International Journal for Innovation Education and Research*, 8(10), 164-202. <https://doi.org/10.31686/ijier.vol8.iss10.2670>
- UNESCO/UNCTAD-WTO (ITC). (1997). *International symposium on “Crafts and the international market: Trade and customs codification*. <http://www.unesco.org/new/en/culture/themes/creativity/creative-industries/crafts-and-design>



## **SOBRE LAS AUTORAS**

*Selva Olmedo Barchello* es docente investigadora en la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Asunción. Investigadora categorizada Nivel I (CONACYT) Paraguay. Economista UNA (Paraguay), Máster en Estudios Internacionales, con especialización en Desarrollo Internacional por la Universidad de Corea (Corea del Sur), Master en Gestión de Instituciones y Empresas Culturales por la Universidad de Barcelona (España) y Doctorando en Economía y Empresa por la Universidad de Santiago de Compostela (España).

*Marcela Archinelli* es Doctoranda (c) en Demografía, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. Magíster en Entidades de la Economía Social, Universidad Nacional de Rosario, Argentina. Economista Mención Microeconomía Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Asunción, Paraguay. Se desempeña como Jefa del Departamento de Desarrollo de Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas-UNA. Editora de la Revista Población y Desarrollo. Docente de las asignaturas de: Demografía, Matemática para economistas II y Economía Laboral.

## **COMO CITAR**

Olmedo Barchello, S., Archinelli, M (2022). Modelo de negocio en la moda sostenible. Caso de estudio Ancestral Paraguay. *Rev. cient. estud. investig.*, 11(2), 10-26. <https://doi.org/10.26885/rcei.11.2.10>