

Autores: Juan-Diego López-Medina - Rafael Mauricio París Restrepo
Coautores: John Fredy Arboleda Pereira - Liliana López Campo

ISBN: 978-958-8943-51-0





Texto resultado de la investigación "Propuesta para establecer un mapa de procesos de creación y gestión de marcas sostenibles para el fortalecimiento de la Responsabilidad Social Empresarial (Caso sector confecciones)".

MERCADEO - ADMINISTRACIÓN; COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL (PUBLICIDAD); PUBLICIDAD (EMPRESAS); ADMINISTRACIÓN DE LA PUBLICIDAD; RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL; ÉTICA EN LOS NEGOCIOS; IMAGEN CORPORATIVA; BRANDING (MERCADEO); INDUSTRIA TEXTIL - INVESTIGACIONES - COLOMBIA; MARCAS DE EMPRESAS; MARCA (PUBLICIDAD); MERCADEO VERDE; López Medina, Juan Diego; París Restrepo, Rafael Mauricio; Arboleda Pereira, John Fredy; López Campo, Liliana

© Universidad Católica Luis Amigó
Transversal 51A 67B 90. Medellín, Antioquia - Colombia
Tel: (574) 448 76 66

www.ucatolicaisamigo.edu.co – fondo.editorial@amigo.edu.co

ISBN: 978-958-8943-51-0

Fecha de edición: 12 de diciembre de 2019

Autores: Juan-Diego López-Medina, Rafael Mauricio París Restrepo, John Fredy Arboleda Pereira, Liliana López Campo

Corrección de estilo: Diana Patricia Carmona Hernández

Diagramación y diseño: Arbey David Zuluaga Yarce

Edición: Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó

Jefe Fondo Editorial: Carolina Orrego Moscoso

Evaluación de contenido: Esta obra ha sido aprobada por el Consejo Editorial de la Universidad Católica Luis Amigó y editada bajo procedimientos que garantizan su normalización.

Apoyo especial en la investigación:



ImpoExport Medellín

Hecho en Colombia / Made in Colombia

Publicación financiada por la Universidad Católica Luis Amigó. Texto resultado de la investigación "Propuesta para establecer un mapa de procesos de creación y gestión de marcas sostenibles para el fortalecimiento de la Responsabilidad Social Empresarial (Caso sector confecciones)".

Los autores son moral y legalmente responsables de la información expresada en este libro, así como del respeto a los derechos de autor; por tanto, no comprometen en ningún sentido a la Universidad Católica Luis Amigó.

Declaración conflictos de interés: los autores de esta publicación declaran la inexistencia de conflictos de interés de cualquier índole con instituciones o asociaciones comerciales.

Esta publicación cumple con el depósito legal en los términos de la normativa colombiana (Ley 44 de 1993, Decreto reglamentario No. 460 de marzo 16 de 1995, y demás normas existentes).

Para citar este libro siguiendo las indicaciones de la tercera edición en español de APA:
López-Medina, J.-D., París Restrepo, R. M., Arboleda Pereira, J. F., López Campo, L. (2019). *Hacia el reto de marcas sostenibles*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó.

Este libro, publicado por la Universidad Católica Luis Amigó, se divulga protegido por las leyes de copyright y por los términos y condiciones de la Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional

Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden encontrarse en <http://www.funlam.edu.co/modules/fondoeditorial/>



El libro *Hacia el reto de marcas sostenibles*, publicado por la Universidad Católica Luis Amigó, se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional.

Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden encontrarse en <http://www.funlam.edu.co/modules/fondoeditorial/>

Índice General

Pág.

6

Introducción

8

1. Descripción

9

1.1 Hacer no es suficiente, se debe hacer bien. La importancia de gestionar de manera ética

9

1.1.1 Gestionar de manera ética

13

1.1.2 Condiciones de la gestión ética

16

1.1.3 La Responsabilidad Social Empresarial como parte de una gestión ética

18

1.2. El camino hacia la marca sostenible

27

1.3 Referentes e inspiradores

28

1.3.1 RSE y compromisos globales

30

1.3.2 Impactos en el contexto latinoamericano

32

1.3.3 Qué hay

33

2. Metodología

34

2.1 Técnicas interpretativas

37

2.2 Fuentes de información

37

2.3 Población y muestra

39

2.4 Categorías de análisis

39

2.4.1 Gestión sostenible de procesos de calidad

39

2.4.2 Valoración de marca verde

40

2.4.3 Caracterización demográfica

40

2.5 Instrumentos de recolección de datos

40

2.5.1 Entrevista semiestructurada

42

2.5.2 Formulario

42

2.6 Procesamiento de datos

Pág.	
43	3. Marcas sostenibles. Acercamiento al concepto y procesos de mejoramiento
44	3.1 Responsabilidad social empresarial, el impacto ambiental y la gestión estratégica
48	3.1.1 Direccionamiento estratégico y liderazgo corporativo
52	3.2 Mercadeo y publicidad verde
52	3.2.1 Categorías de la publicidad
56	3.2.2 Publicidad y mercadeo social
57	3.2.3 Publicidad y mercadeo verde
64	3.3 Marca sostenible
64	3.3.1 El concepto
68	3.3.2 Valor sostenible, la piedra angular
71	3.4 Contexto del sector confecciones (pymes)
71	3.4.1 Las nuevas reglas del marketing verde
75	3.4.2 Marketing verde y su aplicación en Medellín
77	3.5 Proceso de producción de confecciones
79	3.5.1 Preproducción
81	3.5.2 Producción
83	3.5.3 Posproducción
84	3.5.4 Venta mayorista
88	3.6 Valoración sostenible de proceso
88	3.6.1 Gestión de procesos
93	3.6.2 Clasificación
98	3.6.3 Valoración del sector confecciones
103	Consideraciones finales
	Referencias
	Anexos

Pág.

Lista de tablas

24	Tabla 1. Asuntos de sostenibilidad en diferentes empresas
49	Tabla 2. Nuevo liderazgo corporativo
92	Tabla 3. Factores y dimensiones de acción del Global Reporting Initiative®
94	Tabla 4. Escala de medición de marcas sostenibles
100	Tabla 5. Valoración de sostenibilidad de los procesos

Lista de figuras

50	Figura 1: las ocho disciplinas del valor sostenible
52	Figura 2 los seis niveles del enfoque estratégico
70	Figura 3: esquema de valor sostenible
78	Figura 4: proceso de producción de confecciones
91	Figura 5: comunidad B corp®
92	Figura 6: global Reporting Initiative®
102	Figura 7. Ordenación de valoraciones en el rango de la categoría blanca

Introducción

El presente libro es uno de los resultados de la investigación “Propuesta para establecer un mapa de procesos de creación y gestión de marcas sostenibles para el fortalecimiento de la Responsabilidad Social Empresarial (Caso sector confecciones)” ejecutada durante el 2017 entre la Universidad Católica Luis Amigó e ImpoExport Medellín y vinculada a la línea de investigación en Publicidad-Social del grupo de investigación Urbanitas.

La primera parte del texto describe el contexto en el que se define el problema de investigación y su pertinencia, que consiste en la falta de rigor y calidad en los procesos de confecciones para el logro de parámetros sostenibles de producción de prendas de vestir tanto para el caso particular del sector textil y de confecciones (extensivo a los tres sectores económicos), como para la academia. El problema tratado es de alto interés para profesionales de producción industrial, moda y vestuario, mercadeo, publicidad, administración, gestión de calidad e impacto ambiental y otras áreas que ven en los nuevos desarrollos de marcas y procesos sostenibles, el buen futuro de la industria, producción y comercialización.

Al tratarse de un producto de investigación, la segunda parte explica la metodología empleada para proponer con el rigor merecido, lo que favorecerá a las empresas que se interesen en el mejoramiento de sus procesos para acercarse al concepto de marca sostenible.

La tercera parte inicia con un acercamiento conceptual a la idea de responsabilidad social empresarial (RSE), cómo se evidencia el impacto ambiental y de qué manera, una buena gestión estratégica puede evitar, corregir y subsanar impactos ambientales, sociales y económicos en pro del fortalecimiento de la compañía y del beneficio de sus grupos de interés.

Se introduce además, el concepto de mercadeo y publicidad verde para conducir a la idea de marca sostenible, como el ideal de reputación corporativa; luego se aterriza al entorno regional y local para describir el proceso de producción de confecciones tal y como fue descrito por los participantes voluntarios en el trabajo de campo, lo cual fue valorado a partir de conceptos novedosos de clasificación de compañías en categorías de acuerdo con su desempeño e impacto sostenible.

Finaliza con consideraciones y reflexiones con respecto al proceso investigativo, los hallazgos y las propuestas de valoración manifestadas en este libro.

1. Descripción

1.1 Hacer no es suficiente, se debe hacer bien.

La importancia de gestionar de manera ética

1.1.1 Gestionar de manera ética

Dice Bernard Williams (1972) en *Introducción a la ética*, en el capítulo titulado “Bondad y roles”:

Consideremos la expresión *un buen padre*. Aunque a grandes rasgos está medianamente claro qué clase de criterios acompañan a esta expresión, no está claro en absoluto que la expresión de lo que es ser padre, implique una comprensión de esos criterios (p. 61).

De ahí en adelante el autor se explaya en una discusión de las construcciones sociales de los roles versus la intuición que generan los mismos. Basándonos en ese concepto uno podría preguntarse: ¿qué es ser un *buen empresario*? Profundicemos un momento en lo que connota esa expresión. De acuerdo con el planteamiento de Williams (1972), puede que en el contexto coloquial esté claro que se está refiriendo a unas competencias de creación, administración y gestión de una empresa que son dominadas por un empresario profesional. Sin embargo, cuando nos aproximamos a esta expresión con un criterio holístico, nos encontramos con una visión más estructurada, pues el ser, por ejemplo, un *buen empresario* no puede supeditarse al dominio de unos criterios técnicos y tecnológicos, sino también a unos parámetros éticos propios de una profesión y una sociedad en la que esa profesión se ejerce. Un buen empresario debe conocer cada una de las partes de una empresa, debe conocer además cómo se crea, sostiene, desarrolla y termina una empresa. Debe conocer el papel de esta



en un contexto social y cultural, cómo se ampara en la ley y cómo contribuye a estructurar productos y/o servicios que cumplan con una serie de cualidades que permitan categorizarlos como buenos.

Y para poder cumplir lo anterior, el empresario debe saber gestionar, realizar una serie de planes que pasan del papel a la realidad gracias a la capacidad de ordenar unos recursos, y coordinarlos para que de manera sinérgica y planeada ayuden a cumplir unos objetivos que sean demostrables, medibles y analizables.

Pero, no se debe olvidar que, la gestión cuando está bien realizada es inseparable del concepto forma. Este concepto tiene varias acepciones. Inicialmente, la palabra forma puede referirse a la apariencia externa de las cosas, pero también a una manera particular de hacer: “La existencia de muchos términos opuestos al de forma (contenido, materia, elemento, tema y otros) revelan sus numerosos significados. Si el contenido se entiende como lo opuesto, entonces la forma significa la apariencia externa o el estilo” (Tatarkiewicz, 1987, p. 253). En el caso de un artista, esa forma, esa manera de hacer, puede ser bella o fea. En cuanto a una profesión como la administración de empresas, esa forma se refiere a un procedimiento de la gestión, que es correcto o incorrecto, a un actuar profesional que puede ser evaluado a la luz de los sistemas morales como bueno o malo.

El término *forma de gestionar* es significativo, pues sin olvidar los fundamentos de la teoría económica, se propondría una visión de los sistemas económicos, como sistemas humanos, para el desarrollo de unos valores humanos; y bajo esa premisa valdría la pena hacer las preguntas: ¿la gestión ha logrado cumplir los objetivos propuestos? y ¿la gestión se ha desarrollado de forma ética?

Gestionar de forma ética implicaría que el empresario se pusiera en un doble rol. Por un lado, ser empresario y gestionar; y por otro lado ser ético, o ser humano, siguiendo un conjunto de normas morales. Esta intersección de

roles es la indicada, pues lo profesional que crea huella no se desconecta de una realidad circundante, al contrario, la reconoce, y lo ideal es que contribuya a su construcción desde los referentes morales. Así, gestionar eficazmente es indivisible desde una perspectiva humana y social, porque una empresa, vista como grupo organizado con ánimo de lucro, jamás podrá desligarse de un contexto general, pues siempre, desde su inicio, hará parte de una cultura y de una sociedad con contextos humanistas, políticos, religiosos, tecnológicos y económicos, etc., y, por lo tanto, el crecimiento de cualquier empresa supondrá un crecimiento paralelo de la sociedad a la que esta pertenece.

En síntesis, ser un profesional íntegro implica asociarse con unos roles predeterminados y específicos. Un rol se elige y se ejecuta; es casar *lo que se es* con *lo que se quiere ser*. La elección de los roles habla de la perspectiva que una persona tiene del otro, de la forma como fue educado, de los valores que ha cultivado y de un sentido crítico, que no debe ser egoísta, frente a los vaivenes de la sociedad.

Así entra a figurar en esta gestión la educación como un concepto clave, pues en este proceso, los sentires y emociones deben estar tan afinados como la racionalidad, para ofrecer un sujeto íntegro que pueda elegir sus roles adecuadamente. Es pertinente, en este punto, recordar a Herbert Read (como se citó en Morales Ardaya, 2001), adalid de la educación por el arte, quien aducía que primero se debía educar los sentimientos del niño con el arte y de ahí se podía pasar a educar su racionalidad:

Debe comprenderse desde el comienzo que lo que tengo presente no es simplemente la “educación artística” como tal, que debiera denominarse más apropiadamente educación visual o plástica: la teoría que enunciaré [la educación por el arte] abarca todos los modos de expresión individual, literaria y poética (verbal) no menos que musical o auditiva, y forma un enfoque integral de la realidad que debiera denominarse sobre los cuales se basan la conciencia y, en última instancia,



la inteligencia y el juicio del individuo humano. Sólo en la medida en que esos sentidos establecen una relación armónica y habitual con el mundo exterior, se construye una personalidad integrada. Sin semejante integración, no sólo tenemos tipos psicológicamente desequilibrados familiares al psiquiatra, sino —y esto es más desastroso desde el punto de vista del bien general—, esos sistemas arbitrarios de pensamiento, de origen dogmático o racionalista, que a pesar de los hechos naturales tratan de imponer sobre un mundo de vida orgánica un patrón lógico o intelectual (p. 84).

Entonces, el problema radica en la capacidad de elección, una capacidad que se fundamenta por partes iguales en un sentir educado y una racionalidad educada, que juntas amalgaman las bases para cultivar un sentido unificado de la ética.

En el mundo contemporáneo es usual que cada cual escoja su rol. Si bien algunos son impuestos, la capacidad de elegir roles no debe minimizarse. Los referentes de roles sociales abundan. Estereotipos los llaman. Cada cual elige ser mucho de lo que es, al elegir actuar como un estereotipo determinado. El inteligente, la bella, el tímido, la sarcástica, el deportista, la moralista, estos son solo algunos de los estereotipos sociales que fácilmente se pueden convertir en estereotipos empresariales o de oficina.

Así mismo, se puede hablar de estereotipos de trabajadores: el nervioso, el bravo, el rápido, el proactivo, el perezoso, el “lambón”, etc.; no sobra advertir sobre lo peligroso que es adjudicar o adjudicarse un rol estereotipado. El único rol admisible es el propio y de acuerdo con lo que uno mismo considera ser una buena persona. Igualmente ser persona y ser profesional no pertenecen a campos separados, se construyen juntos, cada día y a través de cada momento de la cotidianidad.

En ese sentido, la estética es apoyo de la ética, pues el arte (que históricamente ha sido estudiado desde una perspectiva estética) comenta la realidad e incluso la revela, retira la mistificación de los estereotipos, propiciando vislumbrar el rol propio. Dice Valcárcel (1998) en *Ética contra estética*: “el arte quita las máscaras a la realidad, devela la mecanicidad que normalmente superponemos a la vida” (p. 62).

Igualmente es justo señalar que el rol de ser bueno, no solo se refiere a un asunto de ética, sino también a uno de lógica. Tomando a esta como un parámetro de sensatez y sentido común, se podría argumentar que asumir este rol, fuera de ser simplemente una elección posible, es aún más que eso, es la elección indicada por ser la más justificable. Y la verdad es que justificar desde la lógica acciones negativas como la mentira, la corrupción, la desigualdad, la explotación y el engaño, no es imposible, pero es muy difícil, porque generalmente hay que torcer conceptos culturales establecidos como la moral y la ley, y eso implica que una acción no se defiende por sí misma, sino porque se le ha relacionado con otros conceptos y acciones que se han forzado en su defensa. Bajo esta premisa, el rol de ser bueno, de acuerdo con los valores de una cultura y los requerimientos sociales de convivencia, nunca suele necesitar una defensa, y suponiendo que la necesitara, no va más allá del ejercicio del sentido común.

1.1.2 Condiciones de la gestión ética

Ser un buen empresario, al menos desde nuestra perspectiva, es saber gestionar de manera ética, y para lograr esto se debe elegir el rol de hacer el bien desde lo que es para los demás, para nosotros y desde lo que nuestra cultura entiende como *bien*. Porque el bien puede ser una condición social, acordada entre varias personas que pertenecen a un grupo social, de ahí el término *bien común*.



De nuevo, la lógica aparece como indicación de sentido, pues es muy probable que, si el otro está bien, yo esté bien, y viceversa. Entonces gestionar de manera ética será siempre gestionar para mi propio bien, pero también un gestionar para el bien de los demás. En la segunda década del siglo XXI, una verdadera gestión ética debe adecuarse a los conceptos del marketing y la publicidad verde, pues en estos se establecen unos parámetros de las necesidades e intereses de quienes practican el bien común, específicamente los relacionados con la ecología, la etología y los derechos humanos.

El ser ético empieza con uno, pero pronto se desplaza a los problemas concernientes al bienestar del otro; no habría sociedad si no fuera así, en menor o mayor grado. El ser ético es un acuerdo entre varios, no existe algo así como la ética individual, o sí existe es inocua e inaplicable a contratos sociales, como los de una empresa. Entonces, el acuerdo con nuestros consumidores debe ir más allá de “cómprame”, o “hable de mi marca”; el acuerdo verdaderamente social se manifiesta en que los planes y objetivos de la empresa sean en común con la sociedad.

En la realidad práctica, cada ciudad, departamento o país va a experimentar diversas circunstancias que confrontan el bienestar común. Así, el desafío para un empresario de hoy no es solo cumplir los objetivos de su empresa, sino cumplirlos en relación con una contribución a solucionar los problemas del contexto social.

Los objetivos deben ser siempre planteados como futuros avances, para alcanzar un mejoramiento en viabilidad, negociación, administración, financiación y por supuesto, en valores empresariales. Los valores, vistos de una forma general, sirven justamente para eso, para calificar, para hacer una estimación positiva o negativa de alguien o algo. Y sí, de manera particular se pueden referir a características morales inherentes a una persona, o constitutivos de una empresa. Los valores deben estar entonces enfocados a ese bien común del

cual se hablaba anteriormente, además de ser muy bien escogidos, pues deben coincidir con cualidades de la marca de la empresa, además de estar muy bien descritos y estipulados por la documentación legal de la empresa.

Los valores pueden variar mucho de una a otra empresa. Depende en gran parte de la personalidad de la misma y de sus intereses. Tal vez en la misión, la visión, las políticas de calidad y la razón de ser de la empresa, es donde más se evidencie una jerarquía de los valores y una posible aplicación de los mismos. Desde el campo de la axiología se ha indagado por los valores como características y condiciones, partiendo de la pregunta: ¿qué es valioso para mí? De acuerdo con nuestro tema, esto se puede replantear como: ¿qué es valioso para nuestra empresa? Según la respuesta se puede describir la posición ética de la empresa y cómo esta afecta la gestión de la misma. ¿Importa la humildad?, ¿la responsabilidad?, ¿la piedad?, ¿o la solidaridad? Y si hubiera que jerarquizar para fortalecer a un valor, entonces, ¿cuál sería el elegido? Los valores se pueden dividir en cuatro campos fundamentales, a saber: lo bello, lo útil, lo bueno y lo justo.

Si estamos enfocados a producir un producto, lo ideal es que los valores escogidos pertenezcan al campo de lo útil, pero igualmente no se deben descuidar los otros campos o tendremos una empresa con objetivos desenfocados y, por tanto, carente de una planificación concreta. Algunos valores cultivados frecuentemente por empresas son: *austeridad, autoridad, carácter, coherencia, compromiso, creatividad, ejemplaridad, generosidad, honestidad, humildad, justicia, laboriosidad, lealtad, liderazgo, optimismo, orden, proactividad, respeto, responsabilidad, sencillez, sinceridad, tolerancia, trabajo en equipo y visión* (Yarce, 2010, pp. 5-6).

Tener claros cuáles son los valores que se quieren cultivar, divulgarlos y ponerlos en función de los proyectos empresariales, son las condiciones mínimas de la gestión ética. Los proyectos tendrán una coherencia, no solo desde lo temático, sino también desde la forma de realizarlos, y la empresa será reconocida a cabalidad por una manera particular de *hacer bien las cosas*.



1.1.3 La Responsabilidad Social Empresarial como parte de una gestión ética

La gestión ética siempre está relacionada con un contexto histórico y cultural determinado. Toda acción se contextualiza en los intereses y deberes de una época. Así hoy, no se puede hablar de gestión ética sin situarla frente a la responsabilidad social empresarial. La responsabilidad social empresarial (RSE) es importante por ser un condicionante macro para toda empresa.

Conceptualmente, los factores macro van a ser una serie de factores que condicionan y que son considerados mayores y generales, porque influyen en muchas personas. Entre estos se cuentan los asuntos políticos y religiosos, los culturales, los tecnológicos y los legales. Para el mercadeo estos elementos son interesantes porque influyen en la venta o no venta de un producto.

Por ejemplo, si alguien tiene la intención de vender camisetas del “Che” Guevara en las universidades, es probable que se vendan mucho, medianamente o nada, de acuerdo con la ideología política que se cultiva en cada una de ellas. Ahí estaría actuando un condicionante macro, de enfoque político. En contraposición, estarían los condicionantes micros, que obedecerían a unas perspectivas fundadas o infundadas de los pequeños grupos de consumidores.

De acuerdo con esto, puede argumentarse que, en este momento histórico, la responsabilidad social empresarial se ha convertido en un condicionante macro, pues muchas personas, de manera exponencial, se interesan por las cuestiones de bien social como el consumo de productos *verdes*, el cuidado del ambiente y la buena convivencia con los animales (y los seres humanos que también somos otra categoría de animales).

La RSE se propone como una convergencia de intereses entre una empresa y sus consumidores. Un encuentro que, desde el punto de vista del mercadeo, se debe cultivar para mejorar las relaciones de los unos con los otros. Entonces,

un común denominador va a ser la RSE, entendida no como una serie de estrategias endogámicas, de apreciación y fidelización del cliente interno, sino al contrario como una gama de estrategias exogámicas destinadas a enriquecer el contacto de la empresa con todos los demás, sean estado, proveedores, clientes, consumidores o espectadores de su publicidad.

La RSE permite que se converse de múltiples temas con el otro e igualmente faculta múltiples transversalizaciones de temas. ¿Es rentable crear productos que sean más amables con el ambiente?, ¿es posible implementar un diseño de empaque que pueda ser leído por un ciego?, ¿cuáles son las mejores estrategias para educar sobre el cuidado del agua, por ejemplo, a una comunidad de personas sordas?

Inicialmente parecen problemas ajenos a los de una empresa, pero si se va a implementar, de verdad una RSE, estos se deben convertir en los problemas de la empresa. Se les debe estudiar, hacer un diagnóstico, proponer una solución, compartirla con los demás, especialmente los usuarios de la marca o los consumidores de la empresa, y luego, implementar esa solución. De eso se trata; de que la empresa se ubique en la realidad de los problemas sociales que existen en su plaza y buscar la manera de contribuir a una solución en compañía de sus usuarios y consumidores.

La RSE, cuando es genuina, es una construcción no solo de la empresa, sino también de los consumidores y de los demás entes que la circundan (grupos de interés). Es un plan que muchas veces está articulado a proyectos de gobierno, alcaldía y gobernación. En el caso de una pyme, puede obedecer a proyectos más pequeños, pero que no por eso dejan de tener una huella impactante en la comunidad. La RSE debe estar articulada a unas relaciones públicas claras, pues en últimas es un trabajo mancomunado y de largo aliento.



1.2. El camino hacia la marca sostenible¹

Comunicación integral de marca es un concepto que nace a mediados del siglo XX para estructurar mejor las acciones que, desde diferentes perspectivas, se planean y ejecutan para fortalecer la presencia de una marca en sus mercados. Para ello se habla de estrategias de 360°, que pretenden desde las relaciones públicas, comunicación, ventas, mercadeo y publicidad (Braquero Cabrero & Barquero Cabrero, 2005), sacar la mayor ventaja posible de la propia marca y potenciarla en diferentes contextos, no necesariamente relacionados con las utilidades que brinda el producto, también con respecto a la percepción que genera y el impacto que logre en los diferentes grupos de interés (Velilla Gil, 2012).

A lo anterior, se suma un concepto nacido de las áreas contables que buscaba evidenciar la transparencia de las finanzas marcarias, y que es entendido desde otras disciplinas de una manera más amplia como *Brand Equity* (*Brand Valuation + Brand Image + Brand Loyalty*) (Batey, 2013), que logra establecer a la marca como un ente socialmente activo que puede afectar su entorno próximo.

Ahora el concepto de sostenibilidad se hace de alguna manera, oficial para la gestión estratégica, las Naciones Unidas acuñan el término en el informe Brundtland como la manera de “satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades” (CEPAL, s.f. párr. 2).

¹ Apartado escrito por John Fredy Pereira Arboleda y revisado por Juan-Diego López-Medina.

Luisa Huaruco Gonzales (2016) escribe en un artículo algunas razones por las que más allá de los costos operativos, para una marca es rentable ser reconocida como sostenible. Menciona entre varias razones, que el mercado europeo es más crítico y consciente del impacto ambiental y que, por ejemplo,

según un estudio de consumo realizado en México, las empresas que incluyeron y comunicaron temas de respeto al medioambiente, ganaron un 2% de visibilidad respecto a sus competidores, ya que los consumidores de hoy son más conscientes del peligro del cambio climático y manifiestan una mayor disposición de compra por productos ecoamigables (Huaruco Gonzales, 2016, párr. 3).

En el mismo texto, se cita a Milagros Bouroncle, especialista en diseño sostenible, que con respecto al sector de alimentos comenta que

Hay empresas del rubro alimenticio, que incluso venden productos orgánicos, pero que no tienen prácticas sostenibles y se encuentran en desventaja en el extranjero, principalmente en Europa, donde este tipo de prácticas son muy valoradas. Entonces, cuando el potencial consumidor ve una quinua en envase plástico contaminante, es contradictorio y la gente no la compra. Terminan eligiendo productos bolivianos o ecuatorianos, que sí vienen en empaque sostenible (como se citó en Huaruco Gonzales, 2016, párr. 5).

El texto de Huaruco hace énfasis en los procesos amigables ambientalmente desde el diseño gráfico y promoción visual de productos, sin embargo, el concepto de marca sostenible abarca la trazabilidad y proceso completo de producción de un artículo, servicio, experiencia o idea vendible.



Casualmente, compromiso RSE habla de marcas sostenibles de impacto global, su titular, bastante provocador sostiene que “11’5 millones de españoles está dispuestos a apoyar a las empresas sostenibles” (Compromiso RSE, 2013).

Cristina García-Orcoyen, directora gerente de la Fundación Entorno-BCSD España y José María Frigola, CEO de Havas Media Group en España, han presentado en Torre Espacio el informe “Crear un nuevo estilo de vida sostenible, una oportunidad para las marcas”. Este informe, liderado por Havas Media, es el resultado del Think Tank de “Comunicación y marcas” realizado por las once empresas del Foro Estilo Sostenible: Campofrío, DKV Seguros Médicos, Ecoalf, Ecoembes, Leroy Merlin, Mango, Grupo Matarromera, Meliá Hotels International, Nestlé, PepsiCo y Unilever.

Se trata de una herramienta de discusión y una guía en cinco pasos para que las empresas conecten mejor con las necesidades y expectativas de un consumidor que está cambiando a una velocidad vertiginosa. La escasez de recursos, la crisis del modelo capitalista y una clase media cada vez más reducida, ponen de manifiesto el agotamiento del modelo tradicional de crecimiento. Y persuadir al consumidor para que consuma más, que no necesariamente mejor, está lejos de un modelo racional y acorde con el contexto global en el que vivimos (Compromiso RSE, 2013, párr. 1-2).

Las empresas que apuestan por invertir en ser marcas sostenibles encuentran que desde lo comercial y financiero puede parecer un ejercicio suntuoso, pero esto evidentemente le genera rentabilidad, valor de marca, productividad y economía.

Sara de Dios, directora Global Business Innovation, Havas Media Group y principal autora del informe, afirma que “para ser realmente ‘relevantes’, las marcas necesitan humanizarse, desarrollar la rara cualidad de la ‘empatía’ (que realmente nos importe), que se comprometan (no sólo prometan) y se

conviertan en nuestros partners, para inspirarnos, guiarnos, y ayudarnos a adoptar nuevos estilos de vida, más acordes con el contexto y nuestras verdaderas necesidades”.

Y es que, como define Havas Media Group, las “marcas relevantes” para las personas son las que contribuyen de una forma tangible y duradera a mejorar el bienestar de los individuos, de las comunidades y del medio ambiente, haciendo que las personas y la sociedad progresen y se transformen (Compromiso RSE, 2013, párr. 11-12).

En otro texto de origen español, se habla del estado crítico de la RSE con respecto a qué empresas logran o pretenden ser sostenibles y cuáles no manifiestan interés o factibilidad de ser sostenibles:

El informe RSE y marca España: empresas sostenibles, país competitivo, presentado la semana pasada por Forética, revela la conexión entre la adopción de políticas de responsabilidad social en las empresas y su contribución a reforzar la competitividad y la marca España. El documento parte de una pregunta: por qué los países tienen que ser sostenibles y por qué esto genera competitividad; luego analiza qué atributos tiene España como país desde el punto de vista de la sostenibilidad y, por último, hace un zoom específico a las empresas españolas. Para Ignacio Silos, director de desarrollo corporativo de Forética, la foto final es positiva, con el matiz de que faltan datos de las pymes. ‘El talón de Aquiles de nuestro análisis, como pasa en otros muchos aspectos en España, es que tenemos un grupo de empresas punteras que lideran aspectos de la responsabilidad social a nivel mundial, pero luego nos encontramos con unas pymes anquilosadas, no competitivas y a años luz de la RSE’ (Redondo, 2014, párr. 3).



Ignacio Silos, citado por Redondo (2014), comenta con respecto a los resultados del informe RSE y marca España, que:

El resultado final es muy favorable a las empresas líderes en sostenibilidad: el 100% de estas obtiene mejores márgenes que las rezagadas en RSE, así como mejor coste de capital; el 60% de las más responsables también tiene mayor valoración bursátil y, en cuanto a crecimiento, no existe diferencia entre unas y otras, tampoco en eficacia en la gestión (párr. 5).

Es en este punto en donde se plantea el proyecto de investigación, que haciendo un acercamiento detallado a los procesos de producción y comercialización de mipymes colombianas en el sector de la confección, busca hallar unos patrones para sugerir un mapa de procesos que guíe y aclare el camino hacia la marca sostenible.

Para las grandes empresas es relativamente fácil tomar decisiones trascendentes en términos financieros y corporativos para hacer reestructuraciones con miras a ser marca sostenible, pero las medianas y pequeñas empresas están desamparadas y carecen del talento humano que oriente estratégicamente los procesos hacia lo sostenible, con estrategias sólidas, más que con tácticas eventuales, aisladas y temporales. “Las empresas responsables visualizan mejor los cambios tecnológicos y de mercado, disponen de sistemas de cumplimiento más robustos, se encuentran mejor preparadas ante cambios regulatorios y cuentan con mejor información para tomar decisiones” (Seres -Fundación Sociedad y Empresa responsable- y KPMG, 2014, párr. 6).

Dentro de los parámetros que rigen la formación de cualquier empresa, siempre se deben incluir los relacionados con la responsabilidad social corporativa (RSC), cuya definición va ligada al desarrollo de las actividades de la compañía con la clara idea de asumir el impacto que genera desde el punto de

vista social, ambiental y económico. Esto se denomina buenas prácticas y por lo general son las que dan más valor a la organización tanto para sus dueños como para la comunidad en la que se encuentra (Núñez, 2003, p. 11).

La industria textil no debe ser ajena a este concepto y, por el contrario, siempre debe estar a la vanguardia de cómo impregnar su empresa de esa cultura de calidad y sostenibilidad. En Medellín, la ciudad que más aporta en la distribución geográfica de la industria textil en Colombia, con un 64% (Moreno Velasquez y Silva Pereira, 2014, p. 3), funcionaban, para el 2013, más de 10.344 empresas en actividades relacionadas con el *Clúster* Textil/Confección Diseño y Moda, según la Cámara de Comercio de Medellín. De ese número de empresas, 87.1% son micro, 10% son pequeñas, 2.3% son medianas y 0.7 % son grandes (Cámara de Comercio Medellín, 2014, p. 1).

En un sector industrial y comercial que a primera vista parece saturado, es fundamental establecer líneas de acción que permitan a empresas de cualquier categoría, lograr competir sana y éticamente. En este sentido, se reitera la importancia de la acción estratégica en lo ambiental y sostenible.

Las experiencias personales² en el sector estuvieron relacionadas con empresas grandes como TENNIS S.A, ZARA y MassimoDuti. Las dos últimas pertenecientes al grupo TEXMODA filial de INDITEX en Suramérica. Además del Hard Rock Café (HRC) y su *Rock Shop* que incluye prendas textiles a cargo de la empresa bogotana llamada Topcombi S.A.S. El paso por estas empresas entre los años 2000 y 2010, confirma lo que algunos gestores ambientales ya han concluido: todo proyecto de inversión en desarrollo sostenible debe surgir desde la dirección, y lo más frecuente es la ausencia de esta iniciativa por la barrera económica, puesto que siempre existirán otras prioridades (Aristizábal, 2015, p. 1).

² Hace referencia a la experiencia laboral particular del autor del capítulo. Las empresas mencionadas no son las participantes del trabajo de campo del presente estudio. Nota del autor.



En la tabla 1 se enumeran los diferentes asuntos que se incluyen en la política de sostenibilidad en el campo textil; la gran mayoría de dichos asuntos no son tangibles durante la actividad laboral de los empleados, ya sea porque no son difundidos como acciones de marca sostenible o simplemente porque no existen.

Tabla 1. Asuntos de sostenibilidad en diferentes empresas
(Coreas & Alfaro, 2016, pp. 41-42)

Factor	Asunto	Definición
Económico	Desempeño económico	¿El aporte que la empresa hace al desarrollo social y económico del país? (pago a gobierno; inversión social; pago a proveedores; pago de salarios, beneficios, prestaciones a colaboradores; pago de la materia prima; inversiones en proyectos de infraestructura y equipo; retorno al accionista).
	Presencia en el mercado	
	Gobierno corporativo	La estructura organizacional que dirige la empresa, accionistas, directores y alta dirección. Cultura organizacional.
	Código de ética	Normas que rigen el funcionamiento del sector, que auto regule el accionar ético del sector con sus públicos de interés.
Ambiental	Materiales	Materia prima (amigables con el medio ambiente).
	Energía	¿Qué la empresa invierte en tecnologías para reducir su impacto en el medio ambiente? (tecnología LED, entre otras), (emisiones y reducción de gases de efecto invernadero).
	Agua	Optimización del recurso hídrico.
	Vertidos y residuos	Se incluyen plantas de tratamiento del agua y residuos reciclables y no reciclables.
	Cumplimiento normativo	Respetar el cumplimiento legal del país.
	Políticas y sistemas de manejo ambiental	Actividades relativas al manejo ambiental interno (ejemplo: reciclaje, reducción, reutilización, etc.).
Ambiental	Eco ciencia operacional	Crear más bienes y servicios, utilizando menos recursos.
	Compensación ambiental	Restaurar bienes consumidos por la empresa en su operación (Reforestación, restauración del ciclo hidrológico, etc.).
	Educación ambiental	Educación al público interno sobre la conservación y cuidado del medioambiente (Reciclaje, ahorro de recursos, etc.).
Prácticas laborales	Empleo	La empresa genera empleos para el país, número de plazas, prácticas laborales, prestaciones, beneficios, índices de rotación y retención.
	Relaciones Trabajador/ Dirección	Cumplimiento laboral de Ley y respeto a las normas internacionales.
	Salud y seguridad en el trabajo	Políticas de seguridad industrial, programas preventivos de salud, equipos de protección y medidas para evitar accidentes, lugares de trabajo seguros y sanos.
	Formación profesional y enseñanza	Programas de capacitaciones constantes, programas de gestión de habilidad y formación continua.
	Diversidad e igualdad de oportunidades	Crear condiciones laborales para poder permitir que grupos vulnerables (personas con discapacidad, mujeres, etc.) puedan tener las mismas oportunidades de trabajo, contratación y ascenso.

Continúa en la página siguiente

Continúa en la página anterior

Factor	Asunto	Definición
Derechos Humanos	No discriminación	Prohibición de prácticas discriminatorias relacionadas con todas las actividades de contratación, compensación, ascenso, disciplina, terminación o jubilación basadas en género, raza, religión, edad, discapacidad, orientación sexual, nacionalidad, opinión política, grupo social u origen étnico.
	Libertad de asociación	Reconocer y respetar los derechos de los empleados a la libertad de asociación y negociación colectiva.
	Trabajo infantil	No se empleará a menores de 18 años bajo ninguna circunstancia.
	Trabajo forzado u obligatorio	Se prohíbe todo trabajo o servicio exigido a un individuo bajo la amenaza de una pena cualquiera y para el cual no se ha ofrecido voluntariamente.
	Prácticas de seguridad (personas que velan o cuidan el patrimonio de las empresas)	Velar por el cumplimiento de normas laborales y de políticas éticas con el personal de seguridad, incluyendo subcontratistas, propiciando la relación de respeto en su interacción con los colaboradores de la empresa.
Sociedad	Comunidad (gestión del impacto con la comunidad)	Grupo de interés del entorno de la empresa para quienes se ejecutan proyectos de desarrollo sostenible a fin de producir mejoras en la calidad de vida.
	Políticas anti corrupción	Relaciones éticas comerciales con proveedores, contratistas, entidades gubernamentales. Medidas que ayuden a reducir la corrupción.
	Políticas públicas	Contribuciones a políticas del gobierno, (central o municipal) para el buen funcionamiento para mantener la competitividad del sector y de la sociedad.
	Cumplimiento normativo	Cumplimiento y respeto a las leyes nacionales y a las normas internacionales de comportamiento.
Responsabilidad sobre el producto	Salud y seguridad del cliente	Garantizar que los productos o servicios sean puestos a disposición del cliente, sin causar perjuicio a su salud o seguridad.
	Etiquetado de productos	Cumplimiento de normativas aplicables sobre toda la información que debe ser declarada sobre el producto en todo el etiquetado y empaque.
	Calidad	Cumplimiento de estándares (mínimos y máximos deseados) de calidad exigidos por el cliente referente al producto.

A pesar de que no es el único aspecto dentro del concepto de sostenibilidad, el factor ambiental es uno de los más comprometidos. En el diagnóstico de residuos sólidos de 2004, a cargo del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo territorial en convenio con la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (como se citó en Castañeda, 2010, p. 7), un 3% de la composición de los residuos generados en el país son producto de los sectores de confecciones y esto equivale de manera aproximada a entre 284.640 y 301.125 toneladas anuales de residuos sólidos.



Por ejemplo, en una empresa altamente reconocida de confección y comercialización de vestuario casual, que en algunas de sus prendas utiliza todo el proceso para la producción, desde el hilado, los tejidos y los propios de la confección como el diseño, cortado, lavado, bordado, tintura y estampado (Echeverri, 2009, p. 9); desde la administración y auditoría con el conocimiento de proveedores nacionales e internacionales y de algunos procesos, no se hizo tangible este tema de manejo responsable de residuos sólidos durante los tres años de vinculación que estuvo Arboleda Pereira. La sostenibilidad como concepto de desarrollo estratégico, no es parcial, es integral.

Al incorporar el concepto de sostenibilidad como la responsabilidad de satisfacer las propias necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras (Coreas y Alfaro, 2016, p. 10) y dando cumplimiento al Decreto 3930 (Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, 2010) por el cual se reglamenta el uso del agua y residuos líquidos, algunas empresas de la ciudad han invertido cerca de \$2.000 millones de pesos en gestión ambiental, se mejora el retorno sobre la inversión, gracias al impacto positivo que esto genera: alrededor de \$400 millones por año de ahorro en el consumo del agua, ya que el 75% se reutiliza; reducción de reprocesos de tintorería de 10% a 1.8%; aumento de las ventas por mejor imagen corporativa en cuanto a confianza y mayor sostenibilidad a largo plazo. Se calcula que en un periodo de tres años y medio se puede obtener el retorno de la inversión (Aristizábal, 2015, p. 1).

Para el 2001, el Ministerio del Medio Ambiente junto con la Corporación Promoción de la Pequeña Empresa Ecoeficiente Latinoamericana -PROPEL- y más recientemente con la Fundación Suiza para el Desarrollo Sostenible en América Latina -FUNDES-, en aras de guiar “una producción ambientalmente más limpia, para generar un producto final más respetuoso con el medio ambiente” (Red de Soluciones Empresariales, 2001, p. 3), dieron a conocer un documento sobre buenas prácticas para el sector textil, entre las que incluyen: gestión con proveedores en la búsqueda de materias primas menos contami-

nantes, planeación de *stock* de cosechas completas al igual que planeación de sustitución de materias primas en cuestión de químicos por otros menos contaminantes, almacenamiento responsable de los productos, entre otros (Red de Soluciones Empresariales, 2001).

El paso por estas empresas³ y teniendo en cuenta que el sector textil ha atravesado diferentes crisis económicas por el contrabando, la competencia desleal y falta de normatividad oportuna, las ausencias de políticas sostenibles se pueden justificar en la necesidad de sus directivas de prestar más atención a los aspectos que los golpean y debilitan con mayor frecuencia, dejando un poco de lado aspectos de sostenibilidad. Aunado que existen empresas textiles que no tienen su fábrica de producción en el lugar donde se vende la marca y pueden justificarse en estos aspectos sin reconocer que la marca sostenible abarca un concepto mucho más amplio que lo ambiental.

Lo ideal es que el crecimiento económico surja dentro de un marco de sostenibilidad integral, pero de la teoría a la práctica existe una brecha que no da indicios de acortarse. Sin embargo, se debe continuar en la lucha de este concepto y en ese orden de ideas se justifica la presente investigación en cuanto a marcas sostenibles.

1.3 Referentes e inspiradores

Temáticamente el proyecto está pensado con dos pilares: el primero es la evaluación y diseño de procesos de marcas sostenibles a partir de la gestión empresarial por procesos y el segundo está relacionado con el contexto mismo de la producción de artículos de exportación en el sector de confecciones.

³ Se refiere a la experiencia laboral en el sector textil por parte de Arboleda Pereira. Nota del autor.



El principal referente práctico para el abordaje del tema es el ejercicio que realiza la empresa Interbrand (2015) –con sede en varios países del mundo (29 oficinas)- para publicar un informe anual de identificación de las empresas globales con mejor sentido verde. Sus informes dan cuenta del análisis en varias categorías para establecer indicadores de gestión y acción que finalmente se ven reflejados en una lista jerárquica de las marcas con mejor gestión sostenible. Se pretende adaptar el modelo y metodología de Interbrand al contexto del sector local de confección, sector que exporta a varios países gracias a los servicios de ImpoExport Medellín, empresa que para este proyecto es el ente cofinanciador.

También se cuenta con Las Páginas Verdes (2016), una propuesta de la empresa privada que reúne en una publicación gratuita, empresas de diversos sectores con iniciativas ecológicas o sostenibles, para fortalecer comercialmente y divulgar la idea de marcas verdes.

La Red de Desarrollo Sostenible (2016), de Colombia, comparte en su espacio digital una cantidad de documentos e informes técnicos y de apoyo pertinentes para este proyecto.

Como referente fundamental se cuenta con la Resolución aprobada por la Asamblea General de la UNESCO el 25 de septiembre de 2015, en la que se define la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (UNESCO, 2015).

1.3.1 RSE y compromisos globales

Sobre el fenómeno de responsabilidad social empresarial, expresa Carme Ferré (Loterio-Echeverri, et al., 2015) que se han realizado muchos acercamientos técnicos, académicos y conceptuales desde diferentes áreas de conocimiento, sin embargo, no es claro todavía si se trata de una filosofía, una tendencia, un proceso, una técnica o un movimiento. Lo que sí puede evidenciarse es que

se trata del resultado de la suma de acciones en las que se involucra la cadena de valor de una organización, que puede ser del sector primario, secundario o terciario de la economía (Loteró-Echeverri et al., 2015, p. 7).

La falta de ética de dirigentes corporativos y el descalabro de grandes emporios comerciales favorecieron la popularización de la RSE como elemento estratégico, pues los diversos grupos de interés notaron que las malas prácticas de una organización afectan de uno u otro modo a otras organizaciones relacionadas con esta (grupos de interés o *stakeholders*) (Loteró-Echeverri et al., 2015, p. 8). El piloto de avión que en medio del vuelo quiere estrellar su nave, lo hace con pasajeros y tripulación, así que el actuar del piloto ya no es un asunto individual, sino que tripulación y pasajeros son auditores de su proceder para que todos lleguen exitosamente a su destino.

Ferré (Loteró-Echeverri y et al., 2015, p. 8) denuncia algunos famosos escándalos de faltas éticas y de gobierno corporativo que se sostuvieron por mucho tiempo, dado que “el papel puede con todo”, sin embargo, alguno de los grupos de interés afectados por los fraudes y corrupción notaron elementos sospechosos y develaron las cortinas de falsos buenos gobiernos corporativos en grandes marcas como Nike®, Exxon®, Mitsubishi®, Parmalat® y otros más recientes como Volks Wagen® y Odebrecht®.

Estos fraudes escandalosos se dan en los tres sectores de la economía y son de alto impacto mediático al tratarse de marcas enormemente fuertes y poderosas, no obstante, millones de malos gobiernos corporativos pasan desapercibidos al tratarse de compañías medianas y pequeñas, cuya acción afecta igualmente a otras marcas pequeñas y con un relativo bajo impacto social, pero sumadas todas ellas pueden ser, inclusive, más dañinas que Shell® y British Petroleum® juntas.



1.3.2 Impactos en el contexto latinoamericano

Tristemente, cuando los escándalos de mal gobierno involucran aspectos ambientales es cuando menos presión de responsabilidad se evidencia por parte de los grupos de interés y administraciones públicas; si se trata de fraudes económicos y financieros, es por el dinero perdido por el que se presiona para que sea pagado, bien con dinero o con cárcel; si se trata de asuntos de recurso humano, el dolor y solidaridad terminan por apoyar a los afectados y buscar justicia; pero en asuntos ambientales, esta presión por compensar y reparar los daños se dispersa en los medios mientras sea tema de moda.

Las crisis económicas, la vocación productiva en unos pocos sectores y la alta competencia en el fenómeno de globalización, son los tres pilares que sustentan las iniciativas de RSE, que son cada vez más perentorias para la planeación estratégica de las organizaciones y para la mejor participación en los mercados.

Según Peinado-Vara (2011), como se citó en Ferré (Loterio-Echeverri et al., 2015, p. 21), las condiciones contextuales para el óptimo desempeño de la RSE en Latinoamérica (como en África y Asia) no son favorables, persisten altos índices de maltrato laboral, corrupción y colusión, afectación ambiental y permisividad gubernamental para favorecer industrias mineras, financieras y de otros sectores que poco interés manifiestan en el desarrollo y bienestar social y ambiental.

Paradójicamente, a medida que se aprovechan desarrollos tecnológicos, la inequidad social de los territorios tropicales se hace más evidente; según manifiesta Vargas León (Loterio-Echeverri et al., 2015, p. 30), muchas de las acciones estratégicas que se acuñan bajo la RSE, no son tales, se quedan gravi-

tando en medio de los mismos clústers o estructuras financieras, y el impacto que se esperaría en grupos de interés y entornos sociales, no corresponde con las inversiones corporativas publicadas en sus informes (pp. 31-32).

Poco a poco se van sumando compañías latinoamericanas al Pacto Global (United Nations, 2017), que a 2017 cuenta con 9.670 empresas comprometidas, en 163 países; en Colombia se registran 598 empresas comprometidas, equivalentes apenas al 6.18% de la participación global (Naciones Unidas, 2017), ninguna del sector textil-confecciones.

Pero no basta con sumarse al pacto, Ferré (Loteró-Echeverri et al., 2015, p. 22) continúa con la reflexión de Peinado-Vara afirmando que del total de las compañías latinoamericanas que se suman al pacto, el 32% se registran inactivas, pues luego de adherirse, no realizan las actividades con que se comprometieron. Latinoamérica es la región con más alto porcentaje de inactividad. Si tal comportamiento se proyecta al territorio colombiano, podría decirse entonces que apenas el 2.06% de la participación global activa es de compañías colombianas.

Vargas León (Loteró-Echeverri et al, 2015, p. 38) además sostiene que más que evidenciar impactos positivos de RSE, la gestión estratégica de la misma deberá pensarse y prepararse para el cambio, desde la organización hacia los grupos de interés. Administración y gestión del cambio para el bien común es el capital de inversión más seguro que puede tener un plan de desarrollo. Por eso la articulación del quehacer de una empresa, con los grupos de interés y un propósito o causa común de bienestar, favorecen finalmente el valor de marca.

Con respecto al tema particular de interés, la marca sostenible, el Libro Verde (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p. 11) habla de “la gestión del impacto ambiental y los recursos naturales”, enunciando que debe planearse estratégicamente el consumo de recursos óptimos y disponer de los residuos y desechos de manera responsable. Propone la implementación de la Política Integrada de Productos (PIP), con la que se planea mejor la trazabilidad



de una cadena de valor para minimizar impactos, aprovechar mejor los residuos, subproductos y alternativas energéticas y las oportunidades de desarrollo sostenible (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, pp. 11-12). Sugiere de manera muy directa que el impacto ambiental no puede ser responsabilidad exclusiva de los estados, dado que hay empresas y marcas transnacionales que afectan diversos ecosistemas y estas deben ser las que en primera instancia asuman las responsabilidades ambientales de sus actividades (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p. 16). Así, los gobiernos conscientes de la situación han empezado a apretarle el cinturón a empresas irresponsables en la línea ambiental, obligándolas a rediseñar procesos para replegar sus impactos negativos, retirar de los empaques, etiquetas y piezas publicitarias, falsos sellos verdes, e igualmente incentivan a quienes cumplen las condiciones a que certifiquen procesos y productos ambientalmente amigables (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p. 21).

1.3.3 Qué hay

A pesar de este marco global lleno de buenas intenciones y acciones, un rastreo por la base de datos EBSCO Industries (2017), empleando los términos *sustainable branding* para la búsqueda de textos académicos, arroja apenas 15 productos (entre 2007 y 2017), algunos de ellos referenciados en este libro: sobre la ventaja competitiva en el mercado cuando se aplican acciones de sostenibilidad; reglas del marketing verde para marcas sostenibles; moda ecológica; turismo sostenible y algunos estudios de caso. La misma búsqueda bajo *marca sostenible* entrega apenas seis resultados, de los que se destaca un texto sobre la exportación de manufactura hacia el ecomarketing, que será relacionado en las consideraciones finales.

2. Metodología



Es claro que cuando el proyecto de investigación es fundamentalmente **cualitativo**, no hay un método definido y estructurado que se escoja de un fichero (Rodríguez Gómez, Gil Flores, & García Jiménez, 1996, p. 39), sino que se estructura de acuerdo con las particularidades del fenómeno social, tomando técnicas o recursos empleados en diferentes ciencias sociales y áreas de conocimiento; como ilustra Wolcott (1992, Rodríguez Gómez, et al, 1996, p. 39) de un árbol de posibles técnicas, instrumentos y recursos investigativos, el investigador toma las hojas necesarias para configurar su diseño metodológico.

Este texto es producto de una investigación descriptiva, dado que “pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refiere” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 2010, p. 80), particularmente, la valoración de marca sostenible con respecto a la realidad de los procesos de producción de confecciones colombianas.

2.1 Técnicas interpretativas

Este estudio recurre como técnica a la **fenomenología**, dado “el énfasis sobre lo individual y sobre la experiencia subjetiva” (Rodríguez Gómez, et al., 1996, p. 40) el trabajo de campo parte de las actividades cotidianas de los sujetos involucrados, que actúan sin categorizar ni conceptualizar su quehacer. El proceso es descrito por los sujetos, sin intervención de los investigadores, quienes compilan sus descripciones del proceso de pre, producción y posproducción de confecciones, asumiendo tal cual, en acciones y secuencia, lo que los participantes manifiestan a partir de su experiencia. Inicia en la práctica y ejecución de acciones y termina también en la práctica, en la que el proceso de observación arroja finalmente “una pintura” que ilustra y evidencia, comparando la información inicial con el resultado del conjunto de participaciones indivi-

duales (Rodríguez Gómez, et al., 1996, p. 40) sobre qué sentido tiene para el entorno del grupo de participantes voluntarios, la actividad que se desempeña, independientemente de la conceptualización académica que al respecto se haga.

El proceso de trabajo de campo desde la perspectiva fenomenológica descriptiva que se aplicó fue (Rodríguez et al., 1996):

- » Identificación del fenómeno. Proceso de pre, producción y posproducción de confecciones colombianas. Los participantes voluntarios definieron su propio mapa de proceso (sin considerar la idea de marca sostenible).
- » Selección de sistema de gestión. Se definió en este caso una adaptación del sistema de gestión de calidad del Global Reporting Initiative (2017), que acerca los procesos industriales a la idea de marca sostenible. En esta etapa no participan los voluntarios.
- » Descripción del fenómeno. Definiendo un proceso consensuado de pre, producción y posproducción de confecciones colombianas a partir de la información obtenida por parte de los participantes voluntarios.
- » Valoración del fenómeno. Los esquemas planteados por *Global Reporting Initiative* cruzados con los conceptos de marca verde a marca marrón (Iannuzzi, 2012), adaptados a un contexto nacional, incorporando una categoría nueva.
- » Interpretación del fenómeno. Se aplica un formulario en el que los participantes voluntarios califican en una escala, las acciones transversales al mapa de proceso, tendientes a la producción sostenible, para establecer qué tan cerca están del concepto de marca sostenible.



Por lo relativamente nuevo de los conceptos de sostenibilidad, marca sostenible, marca verde y demás relacionados, se asume también el **interaccionismo simbólico**, cuando en el proceso investigativo se pregunta a los participantes voluntarios por su propio proceso de producción, sin considerar previamente una pauta técnica o teórica, sino que el significado que cada quien da al proceso y la relación entre las diferentes etapas que propone resultan de la experiencia e interacción de las personas con dicho fenómeno (Álvarez-Gayou Jurgenson, 2003, p. 65); cada voluntario interpreta el significado y función de las etapas del proceso de acuerdo con su aprendizaje y tal cual son asumidos en el trabajo de campo como datos recolectados, sin inducir a posibles datos ni alterar la información recibida para filtrarla o acercarla a las definiciones académicas.

Se pretende entonces en la investigación que el trabajo de campo sirva a los investigadores para identificar, mediante la aplicación de instrumentos, qué tan familiarizado está el proceso de confección de prendas de vestir con las prácticas sostenibles y el concepto de marca verde.

El estudio centra su atención en la naturaleza de las interacciones sociales cuando se entienden estas como los procesos de producción y comercialización de confecciones colombianas; en la naturaleza de los objetos, mismos que resultan de la interacción humana y que serán tomados como sostenibles o no en el contexto teórico del problema abordado; y finalmente en la naturaleza de la interacción humana como el acto responsable y consciente de afectar el ambiente a través de dicho proceso (Álvarez-Gayou Jurgenson, 2003, pp. 67-69).

Aludiendo a los principios metodológicos del interaccionismo simbólico (Álvarez-Gayou Jurgenson, 2003, pp. 70-71), se respetan los tres elementos metodológicos así:

- » Observación naturalista: mediante una entrevista semiestructurada, los participantes voluntarios aportan información en su contexto laboral propio, sin ser alterado o incidido por los investigadores.
- » Exploración: se emplea para la validación de los procesos de pre, producción, posproducción y comercialización; en tanto no se evidencian novedades en los datos obtenidos para definir el proceso completo, no se abordan más participantes voluntarios.
- » Inspección: se aplica un formulario a los participantes en donde, paralelamente a los aportes sobre el proceso lineal de producción, se indaga por el cumplimiento de determinadas acciones de RSE y sostenibilidad en sus propios procesos, que permitirá llevar a la interpretación.

2.2 Fuentes de información

La naturaleza del problema implica un ejercicio simultáneo de investigación documental, para estructurar claramente la identificación y conceptos con respecto a las categorías de análisis, que llevan a indagar con trabajo de campo (Mesa Granda, 2012, p. 45) sobre la praxis del sector confecciones. Luego, la interpretación se hace comparando lo que en el quehacer cotidiano tiene relación con respecto a los conceptos de marca verde (sostenible), marca gris, marca blanca, marca mostaza y marca marrón (tóxica), categorías adaptadas para el presente estudio a partir de Fernando et al. (2010, como se citó en Gregory, Tharyan, & Whittaker, 2014, p. 654).

2.3 Población y muestra

Dado que el proyecto de investigación se realizó con ImpoExport Medellín, son los clientes de la empresa privada quienes se constituyen en la población contemplada, pues se “buscan tipos de casos o unidades de análisis que se



encuentran en el ambiente o contexto” (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 393). La empresa tiene dos tipos de clientes, nacionales (exportadores) e internacionales (importadores).

ImpoExport Medellín trabaja con 107 marcas nacionales, lo que se traduce en 100 empresas (proveedores), de estas se invitó a participar a 79, dado que se consideró que las restantes, por razones de irregularidad o informalidad en los procesos, no participarían; se esperaba lograr la respuesta efectiva de 30 empresas, sin embargo, por las condiciones particulares de funcionamiento de la industria de confecciones en Colombia, el recelo no favoreció esta parte del ejercicio investigativo y se logró, finalmente, la participación efectiva de nueve empresas, lo que equivale a 11.3% de las empresas exportadoras clientes de ImpoExport Medellín.

En el caso de las empresas importadoras, ImpoExport Medellín cuenta con 15 clientes regulares y 78 eventuales. Para el desarrollo del trabajo de campo se contempló solo la población regular, de la que se invitaron 13 empresas, esperando respuesta de 9 y logrando, finalmente, respuesta efectiva de 5, lo que equivale al 33% de la población.

Con ambos tipos de muestra, la selección se hizo por conveniencia a partir del criterio, conocimiento, cercanía y experiencia de ImpoExport Medellín, pues los instrumentos de recolección de datos pretendieron “consideraciones de tipo práctico en las cuales se busca obtener la mejor información en el menor tiempo posible, de acuerdo con las circunstancias concretas que rodean tanto al investigador como a los sujetos o grupos investigados” (Sandoval Casilimas, 2002, p. 124).

Estas muestras, efectivas en sí mismas, son ya para los investigadores un resultado que se describirá en las consideraciones finales de este documento.

Es importante decir que el trabajo de campo respetó el anonimato y buen nombre de las empresas participantes, los autores del presente libro no conocieron directa o indirectamente a los participantes voluntarios y tampoco a las empresas que representaron.

Los datos procesados no contemplaron información relativa a datos sensibles de las empresas o personas y fueron procesados bajo un código numérico asignado en orden de llegada de los formatos de instrumentos de recolección de datos, que contaron en su encabezado, con el consentimiento informado.

2.4 Categorías de análisis

2.4.1 Gestión sostenible de procesos de calidad

A partir de la comparación de varios referentes, se optó por definir los estándares de calidad que propone el *Global Reporting Initiative* (2017), que, en síntesis, son acciones estratégicas para la gestión sostenible de procesos de calidad; 82 acciones de gestión que se presentaron en el formulario de trabajo de campo como afirmaciones (ver anexo “Formulario para empresas”).

2.4.2 Valoración de marca verde

Se adaptaron los conceptos referenciados por Gregory et al. (2014) sobre marcas sostenibles a tóxicas, incorporando en este estudio una categoría nueva (mostaza), para trabajar 5 categorías; se complementaron con una valoración adaptada tipo Likertb (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 245), como se detalla en el capítulo referente a valoración sostenible del proceso.



2.4.3 Caracterización demográfica

A los participantes voluntarios del estudio se les pregunta por aspectos básicos de la empresa como: tiempo de existencia y tamaño, para efectos de análisis comparativo con las categorías anteriores. Se reitera en que no se solicitaron datos sensibles ni que permitieran identificar a la compañía o persona participante.

2.5 Instrumentos de recolección de datos

2.5.1 Entrevista semiestructurada

Se planeó una entrevista personal idónea en las empresas productoras clientes de ImpoExport Medellín, durante la que se abordaron las preguntas que se presentan a continuación:

1. ¿Hace cuánto tiempo se encuentra activa la empresa?
2. ¿Qué función cumple usted en la empresa?
3. ¿Hace cuánto tiempo desempeña esa función?
4. ¿Ha participado en procesos de gestión de calidad y certificación?
5. ¿Ha sido capacitado para tales procesos de gestión de calidad?
6. Desde el punto de vista normativo, ¿qué condiciones debe cumplir la empresa y el producto para ser exportado?
7. ¿Qué certificaciones o reconocimientos de calidad conoce?
8. ¿De esos reconocimientos y certificaciones, con cuáles cuentan los productos de su empresa (y su empresa)?

9. ¿El producto que se exporta tiene marca propia, o se exporta para ser etiquetado en el país importador bajo otra marca (maquila)?
10. ¿Puede describir o dibujar el mapa de procesos de su empresa?
11. ¿Sabe si los proveedores de su empresa cuentan con certificados y reconocimientos de calidad y responsabilidad social empresarial?
12. ¿Sabe si los compradores de su empresa cuentan con certificados y reconocimientos de calidad y responsabilidad social empresarial?
13. ¿Conoce el término «Comunicación Integral de Marca»? ¿Se aplica en la estrategia de la empresa?
14. ¿La empresa incorpora acciones de responsabilidad social empresarial?
¿Cuáles?
15. ¿Conoce el término «Marca sostenible»? ¿Puede definirlo?
16. ¿Considera que el producto de su empresa es sostenible? ¿Por qué?
17. ¿Qué debilidades y fortalezas encuentra en los procesos de producción para ser una marca sostenible?
18. ¿Qué oportunidades y amenazas puede traer para la empresa que su producto sea marca sostenible?
19. ¿Considera que una marca sostenible tiene ventaja competitiva en el mercado exterior con respecto a la marca que no lo es? ¿Por qué?
20. ¿Cree que la empresa estaría dispuesta a invertir en un rediseño y mejoramiento de procesos para ser marca sostenible?
21. ¿Conoce alguna marca sostenible en el sector productivo en que usted se desenvuelve?

El cuestionario se realizó de manera presencial directa y sus resultados se presentan en el capítulo 3.



2.5.2 Formulario

Fue montado en Microsoft Excel®, dado que la maqueta estructurada inicialmente en Google® no permitía personalizar la escala de valoración, para cambiar el estándar 0 a 5, por la propuesta de -2 a 2. Por ello la tabulación y procesamiento de datos dependió del envío manual por correo electrónico y su recepción. Por la extensión del mismo, se presenta en el anexo “Formulario para empresas”.

2.6 Procesamiento de datos

Los datos fueron tabulados y procesados con la ayuda de Microsoft Excel®, SPSS® y Word Counter®, según las particularidades de los datos y la intensidad de análisis de acuerdo con las categorías descritas anteriormente.

3. Marcas sostenibles

Acercamiento al concepto y procesos de mejoramiento



3.1 Responsabilidad social empresarial, el impacto ambiental y la gestión estratégica

Para ubicarse en el tema del impacto ambiental, primero debemos conocer las circunstancias de lo que ahora se conoce como estética ambiental. Ahí empieza la historia de la modernidad con el concepto de ambiente. Este campo de la estética es uno de los tres que se comenzaron a posicionar desde la segunda mitad del siglo XX, siendo los otros dos, la estética de la técnica y la estética de lo social.

El origen de la estética de lo ambiental puede rastrearse hasta las ideas de la apreciación estética que se desarrollaron en el siglo XVIII, y que tienen mayor difusión por Kant. Su teoría de la estética trascendental remite a que los ejes de percepción de un lugar pueden sintetizarse en espacio y tiempo, indicando como condición principal para estas percepciones, una distancia, un desinterés del espectador frente a lo observado.

Ese concepto de desinterés ha sido objeto de muchas discusiones, y se refiere a la capacidad de separarse del interés racional y emocional, para lograr percibir algo, por ejemplo, un paisaje, más allá de los gustos, las vivencias personales, las aplicaciones pragmáticas, y los estudios académicos; o sea percibirlo, sentirlo por lo que es.

Esta teoría se corresponde con un creciente interés de las personas del siglo XVIII por los paisajes y, en general, por el mundo de lo natural. Ellos creían que la aplicación de una observación desinteresada no solo les ayudaría a domesticar los campos rurales, vistos como epítome de la belleza de ese tiempo, sino también terrenos agrestes como montañas, bosques y selvas, calificados como “sublimes” por el inmenso impacto emocional que generan.

De esta relación del desinterés con lo natural, surge una tradición de apreciación de paisajes que propició el auge de la pintura romántica como la de Friedrich y Turner, además de toda una visión fantástica asociada con los bosques de los cuentos de hadas como lugares bellos pero peligrosos, donde lo irracional se hace presente. Pronto, también se implementó el concepto de lo pintoresco, o sea aquel detalle como de pintura, que aparece en un paisaje y que, al fijarnos en este, genera la posibilidad de experimentarlo de manera estética, o sea de sentirlo plenamente, en su esencia.

Al principio del siglo XIX, los enfoques de la estética estaban girando hacia temas diferentes. El formalismo y el desinterés ya no suscitaban mayor sospecha, pues no coincidían con las teorías del arte expresionista que se fundamentaban en una apreciación estética de lo artificial industrial, y luego coincidió menos con el asentamiento de la teoría institucionalizada de las artes.

Además, en pocas palabras, de una contemplación desinteresada de las cualidades sensoriales y formales de un único objeto se pasó a un enganche rico en emociones y cogniciones con un objeto cultural, intencionalmente creado por un intelecto para el diseño, comunicado de igual manera por las tradiciones histórico-artísticas y el ejercicio de la crítica de arte, e incrustado en un complejo y multifacético mundo de las artes.

Como este paradigma se apoyó en los fundamentos del arte moderno, se presentó un alejamiento de todo lo que no perteneciera al mundo del arte, es decir, de la apreciación estética del mundo en general. Luego, a mediados del siglo XX, se acabó de establecer este cambio, al equiparar la estética con la filosofía del arte, siendo común a partir de entonces que en un libro de estética no se hicieran mayores alusiones a la estética de la naturaleza, aduciendo que la apreciación de la naturaleza no era algo estético.



Además, como no se le pueden aplicar los fundamentos del paradigma, recordémoslos: intelecto diseñador, tradiciones histórico-artísticas y crítica de arte, entonces se le fue desplazando paulatinamente a un segundo plano. Pero finalizando el siglo, el viento volvió a girar en dirección contraria y los filósofos se preocuparon de la carencia de teorías frente al tema, y al mismo tiempo se visibilizaron los ambientalistas, utilizando el paradigma mismo, y el paisajismo, para evidenciar una supuesta actitud despectiva frente a la naturaleza, cultivada desde las academias.

Fue una época difícil en términos geopolíticos, caracterizada por posturas radicales, algunas señalando al paradigma como propiciador de una valoración impropia de lo escénico por encima de otros ambientes, y además culpabilizado de fomentar la idea de la apreciación estética de la naturaleza como algo subjetivo y trivial, conceptos que supuestamente habrían influido en el acrecentamiento de los problemas ambientales.

La filosofía despertó y empezó a recuperar el valor formativo de la apreciación estética de la naturaleza y los ambientes. Algunos encontraron la manera de relacionar el concepto de la contemplación distante con lo cognitivo, integrando lo científico; además se estableció un nuevo paradigma estético para la apreciación de lo natural, complementario, al del arte; el cual sería: un enganche rico en emociones y cogniciones con un ambiente, creado por la naturaleza y fuerzas culturales, comunicado de igual manera por el conocimiento científico y las tradiciones culturales, e incrustado en un complejo y multifacético mundo (Carlson, Gaut, & McIver Lopes, 2001, pp. 432-433).

Ambos paradigmas restablecen una especie de simetría entre la apreciación de los dos mundos estéticos, el del arte y el de la naturaleza. Siendo el mundo natural tan amplio y en constante cambio, se propusieron tres ejes para discernirlo: variedad, tamaño y cualidad.

En variedad se abarca desde lo natural puro hasta los límites del arte, a veces hasta incluyéndolo. Desde selvas vírgenes y bosques tropicales, pasando por paisajes rurales y campestres, hasta llegar a las grandes ciudades con sus rascacielos. En cuanto a tamaño, el alcance abarca desde lo más público hasta lo más privado, de los grandes desiertos, bosques, *downtowns* y plazas, amplios espacios públicos, hasta los más íntimos, las calles de los barrios, las oficinas y el propio hogar. Finalmente, el eje de cualidad ejemplifica de lo extraordinario a lo ordinario, de lo exótico a lo cotidiano. Todos estos ejes juntos permiten sistematizar y analizar la apreciación estética de los ambientes, pues abarcan unos componentes definibles de los lugares del diario vivir, siendo la estética de los ambientes, la estética del día a día, también una apreciación tan satisfactoria como la de una obra de arte.

La estética y el arte relacional surgen en la década del sesenta, pero realmente se estructuran en la de los noventa. Ambos aparecen como una reacción ante el mundo de las tecnologías sociales, el mercadeo, la publicidad y las comunicaciones inmediatas. ¿Cómo se han transformado las relaciones de las personas? ¿Qué es hablar o decir en el mundo actual y a través de las denominadas autopistas de la comunicación? Al centrarse en esos nuevos *haceres* y *decires*, la estética relacional tiene un vínculo fuerte con la ética, y muchas veces el arte relacional invita a hacer sobre todo en términos sociales. De la estética y el arte relacional se deriva el concepto de BTL (*Bellow The Line*) de la publicidad, o *Ambient Advertising*.

Así, paulatinamente se va pasando de un problema estético a un problema ético; es el momento en que también obtienen voz y voto los que están preocupados por la sostenibilidad del planeta. Conectar. El marketing social es una rama del marketing generalizado, que tiene como objetivo divulgar mensajes afines al desarrollo social, usando un estilo más que persuasivo, educativo.



El creador del concepto y principal promotor es el mercadólogo Philip Kotler. Según Jaime Alberto Orozco Toro (2007, pp. 23-25), Kotler ha proporcionado diversas definiciones y enfoques, en los cuales lo que persiste es que el objeto del marketing y la publicidad social es el enfoque en el desarrollo social. Así mismo, Orozco Toro (2007, p. 10) afirma que esta es una relación armónica entre técnica y objeto, pues el desarrollo y la publicidad siempre han estado vinculados con las dinámicas del mercado y tienen una estrecha relación tanto con el mismo mercado, como con el bienestar social.

Entonces, el concepto de intercambio –fundamental en el marketing– pasa a ser de costos y beneficios sociales: siendo verdad que “lo social del mercadeo es el humanismo en lo salvaje del capital” (Restrepo Velásquez, Vélez Acebedo, y Vanegas Arboleda, 2006, p. 14). El concepto marketing social es originario de los sesenta, pero su verdadero despliegue es en los noventa, época en la que se generalizó un apoyo a los grupos sociales marginados y se divulgó una cruzada por la tolerancia y la paz (Montero, 2008, pp. 147-148). Una publicidad que aporta a la cultura desde lo estético, lo ético y principalmente, la educación; una publicidad en pro de la cultura si “en síntesis, la idea predominante de cultura implica un ser que cultiva el conocimiento y la educación” (González Mendoza, 2008, p. 98).

3.1.1 Direccionamiento estratégico y liderazgo corporativo

Lo estético, que se impregna de lo ético, en la dimensión corporativa necesita además ser aterrizado en el terreno operativo y ejecutivo para que las organizaciones puedan, primero, interiorizar su papel fundamental como ente responsable del buen comportamiento, del bien-estar, del bien-producir.

No basta con presentar proyecciones y documentos para vestir de sostenible un proceso, una organización. Se requiere que desde adentro se gesten actitudes y aptitudes diferentes como se describe básicamente en la tabla 2.

Tabla 2: Nuevo liderazgo corporativo
Nota: Traducción de López-Medina. Tomado de Laszlo (2008, p. 133)

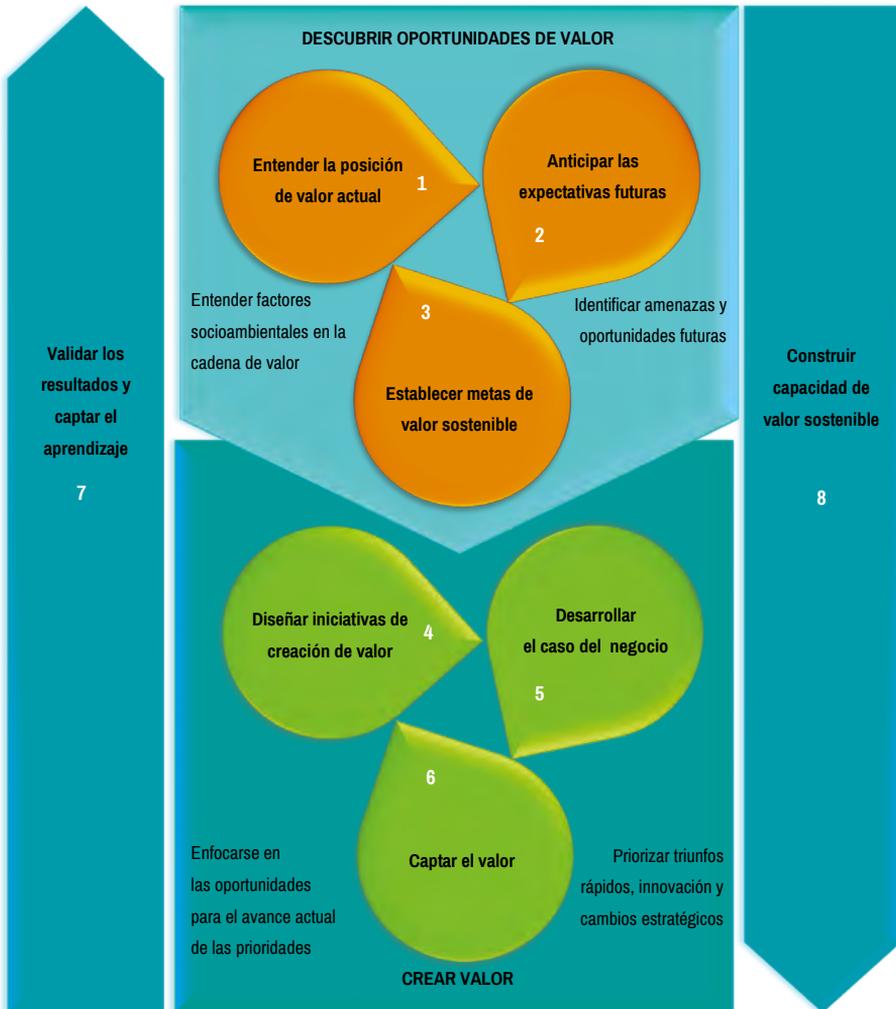
Esquema anterior de liderazgo corporativo	Esquema nuevo de liderazgo corporativo
No es asunto central del negocio	Es un objetivo central del negocio
Es un centro de costos	Es fuente de crecimiento, innovación y rentabilidad
Está limitado al cambio incremental (reducción a menores costos o extensión de productos)	Se trata de meterse en el juego del cambio permanente
Es un proyecto para especialistas	Lo tengo
Soy víctima (de los medios, ONG, etc.)	Soy responsable de las percepciones de los grupos de interés
Lo hago cuando me toca	Decido hacerlo porque sé que es valioso
Nosotros contra ellos (compañía contra grupos de interés)	Nosotros con ellos
No hace parte de los resultados financieros a corto plazo	Genera retribuciones a mediano y largo plazo que son necesarias
Es asunto de resolver problema por problema	Es una oportunidad para mejorar todo el sistema

El nuevo liderazgo corporativo es, sobre todo, un cambio de actitud en toda una organización, que deberá ser emanado desde la dirección para dar ejemplo y que, de manera proactiva y positiva, deberá inspirar a los grupos de interés en comprometerse para no solo hacer las cosas bien, sino, además, hacerlas mejor. El entorno deja de ser un campo hostil y se convierte en un mercado de oportunidades.

Una vez la compañía se sintonice con la nueva actitud, podrá entonces emprender acciones cíclicas y permanentes que favorezcan un clima innovador, crítico, constructivo, flexible y audaz. La ruta que estratégicamente se trace, deberá estar permanentemente trabajando con las ocho disciplinas de valor sostenible, como se ilustra en la figura 1.



Figura 1: Las ocho disciplinas del valor sostenible.



1. Dónde y cómo se puede crear o destruir valor con grupos de interés; qué oportunidades y amenazas representan.	2. Seguimiento de nuevos asuntos con grupos de interés; qué oportunidades y amenazas representan.
3. Establecer estrategias que intenten crear nuevo valor al negocio; reducción de impactos negativos, aumento de impactos positivos en grupos de interés.	4. Identificar oportunidades de creación de valor que incrementen el desempeño social y financiero.
5. Construir un negocio convincente que obtenga recursos y apoyo para sacar adelante las iniciativas de creación de valor.	6. Evaluar los requerimientos para implementar las iniciativas con éxito.
7. Medir el avance. Desarrollar métricas para el valor de grupos de interés y cómo transferirlo a los accionistas.	8. Desarrollar una mentalidad, gestión, administración y habilidades para captar el valor de marca de los grupos de interés y accionistas.

Elaboración de López-Medina a partir de Laszlo (2008, pp. 136-137)

Una vez la compañía y sus grupos de interés generen una dinámica efectiva y verificable de cumplimiento de las ocho disciplinas de valor sostenible, podrá establecer con mayor precisión las acciones estratégicas de mercado y RSE que fortalecen el valor cultivado.

Debe considerarse que el cambio o mejoramiento de valor de una marca sostenible no es ni podrá presumirse como un nuevo maquillaje de marca, que resulta, a fin de cuentas, más contraproducente que ventajoso. Los grupos de interés son críticos y dinámicos, saben más sobre RSE y detectan tarde o temprano cuándo una acción sostenible no es más que un gasto postizo para hacer pasar como sostenible algo que apenas es obligatorio por ley o peor, que en verdad impacta negativamente (*greenwashing*). Cada vez más, se trabaja por detectar estas prácticas que inclusive pueden ser fraudulentas o ilegales.

El todo es más que la suma de sus partes. El enfoque estratégico de la organización, entonces, deberá ser de adentro hacia afuera, de lo particular a lo general, de lo imperceptible a lo impactante en términos de comunicación corporativa, como se sugiere en la figura 2. Laszlo (2008) propone un ejercicio riguroso que consideramos, se estructura como una cebolla, en el entorno solo se ve la capa exterior, pero esta es fuerte y resistente en tanto haya otras capas igualmente densas que soporten la capa que la cubre.

Si a una cebolla se le pudiese suprimir por ejemplo una capa intermedia, las capas externas e internas que quedan se separan y se vuelven frágiles, vulnerables a fracturarse por la presión externa. Si una compañía pretende fortalecerse y mantenerse como sostenible, deberá cuidar de manera transversal cada uno de sus niveles estratégicos, obviar cualquiera de estos se constituye en un riesgo que de una u otra manera afectará a los demás niveles.



Figura 2: Los seis niveles del enfoque estratégico



Elaboración de López-Medina a partir de Laszlo (2008, p. 155)

El enfoque estratégico para la búsqueda de valor verde por parte de una compañía, es una ruta de la que se espera que no tenga regreso ni desvíos, debe ser clara e inspiradora para otras empresas pero, eso sí, no es un camino corto ni fácil, exige altas inversiones de recursos de todo tipo y una autocrítica rigurosa para que, finalmente, los grupos de interés disfruten de los impactos positivos resultantes y la compañía pueda ser percibida como marca significativa que genera y aprovecha oportunidades de mercado en pro de la sostenibilidad.

3.2 Mercadeo y publicidad verde

3.2.1 Categorías de la publicidad

Diseñar e implementar planes de responsabilidad social empresarial no es fácil para ningún tipo de empresa. Aun se podría iniciar señalando, como problema principal, el desconocimiento que hay de la terminología más básica del mercadeo, la propaganda y la publicidad. ¿Cuál es la diferencia entre una y otra? El mercadeo se refiere a una serie de estrategias de aceptación, recordación y venta, relacionadas con productos, servicios y mercados (siendo el mercado una agrupación de productos o servicios). La propaganda es algo semejante.

También se puede definir como una serie de estrategias, pero en esta ocasión se enfocan a la defensa de ideologías políticas y religiosas. La publicidad es simplemente una categoría de la comunicación, y se encarga de divulgar a través de los medios, de manera clara y creativa, las ideas del mercadeo y la propaganda.

Es muy importante señalar que la publicidad construye piezas publicitarias, que son dispositivos de comunicación, como las vallas, los volantes, los comerciales y otros muchos semejantes, que pueden ser agrupados bajo una campaña publicitaria. Esto es una serie de piezas que están unificadas en sus objetivos, su estilo y el tiempo en que estuvieron expuestos al público bajo un esquema estratégico de inversión, planeación, ejecución y evaluación.

Esto de entrada parece fácil, pero no lo es. Incluso a las mismas agencias profesionales de publicidad, les da dificultad definir las diferentes posibilidades y aplicaciones que puede tener la publicidad cuando está apoyando las comunicaciones del mercadeo y a la propaganda. Sin embargo, se pueden proponer unas categorías de la publicidad desde sus objetivos de comunicación, o sea desde lo que quiere decir. Así podríamos identificar cuatro tipos de publicidad: la comercial, la institucional, la propagandística y la social.

La publicidad comercial cumple objetivos de comunicación planteados desde el mercadeo comercial (que es el más usual). Esta publicidad habla de marcas (personalidad de productos), productos comerciales, servicios y a veces mercados; los *life styles* del capitalismo, consumo de productos necesarios, lúdicos y suntuosos.

El estilo de esta publicidad es muy creativo, el texto publicitario establece un diálogo entre las marcas y sus consumidores. Las imágenes están basadas en las directrices de los manuales de imagen corporativa y las estrategias de gestión de marca. La publicidad es tan “bella” como la marca comercial. Usa todo tipo de medios; los clásicos como la prensa, revistas, radio, TV, cine;



los colaterales como volantes y plegables y medios exteriores como vallas y pasacalles. Pauta en redes sociales y *websites*. Experimenta con muchos tipos de medios novedosos.

La publicidad institucional cumple objetivos de comunicación planteados desde el mercadeo de las entidades que conforman el estado. Esta publicidad se centra en hablar del respeto a la norma, el buen comportamiento, como lo perciben las instituciones del estado -no beba, no fume, no maneje sin respetar las normas de tránsito-. El estilo no es muy creativo, se busca más la comunicación clara que la innovadora. El texto publicitario establece un diálogo entre las instituciones del estado y los ciudadanos. Las imágenes están basadas en las directrices de los manuales de imagen de los países (símbolos patrios) y las estrategias de gestión de marca estatal.

La publicidad es tan “bella” como el sistema de símbolos patrios o gubernamentales. A veces se apela al miedo para educar al ciudadano. Es una publicidad que usa los medios clásicos como prensa, revistas, radio, TV. También usa medios colaterales y medios exteriores. Con frecuencia implementan la publicidad sin costo (hacen convenio con noticieros y periódicos para presentar noticias relativas a las instituciones), los publrreportajes y la presencia en programas de opinión.

La publicidad propagandística, como su denominación indica, cumple objetivos de comunicación planteados desde la propaganda. Habla de llegar al poder como grupo -si somos más lograremos lo que queremos-, las ideologías de los partidos políticos, los grupos religiosos y proyectos basados en esas ideologías.

En cuanto al estilo, el texto publicitario establece un diálogo entre los partidos y las iglesias con sus militantes y feligreses. Las imágenes están basadas en símbolos de miedo, tensión y preocupación. El apocalipsis siempre está a la vuelta de la esquina. La publicidad es a veces grotesca y se centra en la figura carismática de un líder. Usa con frecuencia los medios clásicos, como

prensa, revistas, radio, televisión, pero también medios colaterales y medios exteriores; y el voz a voz generado desde las redes sociales. Presenta una alta presencia de la publicidad exterior: murales, estandartes y estencil.

Finalmente tenemos a la publicidad social (conocida también como publicidad de bien público, publicidad de bien social). Esta cumple objetivos de comunicación planteados desde el marketing social. Expresa una preocupación por los derechos humanos, las ecologías y los derechos etológicos; los proyectos de las organizaciones no gubernamentales y la búsqueda de un bien común; la inclusión, campañas para las comunidades con discapacidad, y por temas centrados en el desarrollo social, campañas en contra del racismo, la homofobia y la segregación en general.

Estilísticamente, el texto publicitario establece un diálogo de la sociedad consigo misma. Las imágenes están basadas en las directrices de los manuales de imagen corporativa y las estrategias de gestión de marca de las ONG. La publicidad busca más educar que persuadir. La acción a la que invita es a informarse sobre un tema determinado, para poder opinar con argumentos. Es tan “bella” como la marca de la ONG. Se pauta en medios como magazines temáticos, *websites*, también en redes sociales; y admite voz a voz originado desde las redes sociales.

Todas estas formas de publicidad sirven para configurar un plan de RSE, pero especialmente la publicidad y el mercadeo social supondrán la base de lo que es una responsabilidad social, como se comprende en una empresa determinada. El concepto de “ser responsable” no es igual para todos, y por eso la empresa debe buscar que su aproximación a la responsabilidad sea lo más semejante posible a la de sus consumidores.

No va a ser lo mismo si es una empresa que produce productos o servicios, o si es una empresa estatal o una ONG. Se deben elaborar unos objetivos de comunicación que sean coherentes con los planes generales de la empresa



y desde ahí cultivar una o varias formas de publicidad que permitan el acercamiento paulatino de la empresa con su público. El discurso debe ser: *la responsabilidad nuestra es igual a la responsabilidad tuya*.

3.2.2 Publicidad y mercadeo social

Cuando la publicidad no busca persuadir, adoctrinar o motivar, sino más bien educar y socializar, con un tono neutro, es social. De hecho, toda publicidad es por naturaleza, social. Sin embargo, históricamente ha terminado más al servicio de los poderosos, como los políticos, los religiosos y los empresarios, que al de las comunidades o grupos sociales.

Con esta forma de publicidad se rescata la estampa y el temple de lo que una comunicación de masas debe ser; en primera instancia humana y, en segunda, floreciente. Esta categoría comienza en los años 1960 como una propuesta del mercadólogo Philip Kotler (como se citó en Orozco Toro, 2007), quien aventura su descripción como distintivo de otros campos del mercadeo y la publicidad comercial, o de la propaganda y la publicidad propagandística.

Para comprender el mercadeo social y la publicidad es clave entender el término educación como una de las fortalezas de la comunicación; además, no pensar estas categorías como desligadas de las tecnologías sociales del siglo XXI, como las redes sociales, los *websites* y los *chats*, pues el auge de todas estas temáticas sociales es sincrónico y correlacionado con un cambio en el modo de pensar de las personas.

Para Orozco Toro (2007, p. 26), el mercadeo social es legítimo como comunicación, porque en este se reconocen una serie de unidades conceptuales que lo caracterizan como una disciplina coherente, como, por ejemplo: i) ser una parte fundamental del mercadeo general, ii) poseer unos pasos y procesos

identificables, iii) su producto es implementar una idea de corte social, iv) su objetivo es lograr un cambio en el comportamiento, y v) comparte instrumentos con el mercadeo tradicional.

3.2.3 Publicidad y mercadeo verde

El mercadeo y la publicidad verde son subdivisiones respectivamente del mercadeo y la publicidad social. El ser un consumidor verde implica que se es una persona comprometida con todo lo que sea ecológico y que, además de actualizarse sobre las vicisitudes del tema, aplica estas estrategias, con constancia y coherencia, a cualquier interacción con el ambiente. El consumidor verde es la razón de ser, el *reason why*, de este tipo de mercadeo y publicidad. Como siempre, el estudio de público objetivo será el factor fundamental para saber cómo piensan y sienten estas personas para poder establecer una comunicación fluida con ellos.

Que una marca establezca contacto con el consumidor verde es un logro en la actualidad, pues está comprobado que las marcas sostenibles son aquellas que han invertido tiempo en involucrarse con ideologías como la ecología, la etología o los derechos humanos. En pocas palabras, sostenibles en el tiempo, son las marcas a las cuales les importa su región, su país, su planeta y el bienestar general de las personas.

Esta postura también se relaciona con los avances tecnológicos en el diseño de productos, pues la ingeniería de productos también ha desarrollado paulatinamente, un diseño social.

Gracias a los avances en los materiales y la tecnología, los productos más 'verdes' de hoy (definidos como de menor impacto en el planeta que los alternativos) y los productos más 'sostenibles' de hoy (los que agregan la dimensión social,



por ejemplo, el comercio justo), ahora no sólo funcionan bien, es probable que funcionen mejor y más eficientemente que sus contrapartes –los productos marrones o no ecológicos– (Ottman, 2011, p. 2).

Igualmente, estas tecnologías afectan los ciclos de vida de los productos, ciclos en los cuales cada fase es importante en la prevención de la contaminación ambiental:

Las empresas deben corresponder proporcionando productos que consideren el impacto del ciclo de vida y sigan el ciclo natural donde las materias primas son de origen sostenible, los métodos de transporte más eficientes se despliegan⁴, los procesos de fabricación utilizan la química verde como base, los impactos del uso del producto se minimizan y el final del producto, es su reutilización como materia prima (Iannuzzi, 2012, p. xiii).

Estas cualidades han devenido en una cultura de productos sostenibles y competitivos basados en lo verde, e incluso se fomenta su desarrollo como una inversión socialmente responsable; por ejemplo, “los sistemas de calificación tales como los Índices Sostenibles de Dow Jones (DJSI) y los índices FTSE-4Good son indicadores prominentes que fomentan la inversión socialmente responsable” (Iannuzzi, 2012, p. 23).

Relacionarse con el consumidor verde no es difícil, pues sus necesidades son en últimas comunes a empresas, proveedores y estado:

Aunque expresan sus preocupaciones ambientales de manera individual, todos los consumidores ecológicos, sin importar si son ‘profundos’ o ‘superficiales’, están motivados por necesidades universales que se traducen en nuevas estra-

⁴ No solo optimizar tiempos y distancias, además disponer de transportes que operen con combustibles amigables ambientalmente, o mejor, sin combustibles y con energías alternativas e inocuas.

tegrías de compra con implicaciones para la manera en que se desarrollan y comercializan marcas auténticas sostenibles (Ottman, 2011, p. 32).

Los motivos del consumidor verde se pueden relacionar con el auge de las estrategias verdes. Por ejemplo, Ottman (2011) indica que estos consumidores quieren ‘tomar el control’ de una sociedad que no cuida el planeta, ‘tomando medidas preventivas’. Medidas preventivas que se despliegan en estrategias simples como leer las etiquetas de los productos para obtener información; cambiar las políticas de las marcas, demostrando que se les apoya cuando son verdes; y manteniendo un estilo de vida sano, comprando y alternando productos y marcas que apoyen ese estilo de vida. La realidad es que el movimiento se inició en los países del primer mundo, crece de manera exponencial y es difundido a otros países, tanto así que, de acuerdo con encuestas, aun en época de recesión los consumidores están dispuestos a comprar productos más verdes (Iannuzzi, 2012, p. 9).

Así mismo, como indica Iannuzzi (2012), la empresa privada y el estado han ajustado sus planes al desarrollo de la sostenibilidad apoyada en las marcas verdes. Como parte de las políticas empresariales de WalMart, se requiere a los proveedores proporcionar productos sostenibles que ayuden a WalMart a producir cero desperdicios.

También la Organización de las Naciones Unidas (Pacto Global–Red Colombia, 2018) ha vinculado la sostenibilidad en los Objetivos de Desarrollo del Milenio:

1. Integrar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas de los países y revertir la pérdida de recursos ambientales.
2. Reducir la pérdida de biodiversidad, logrando, para 2010, una reducción significativa en la tasa de pérdida.



3. Reducir a la mitad, para 2015, la proporción de la población sin acceso sostenible a agua potable y saneamiento básico.
4. Lograr, para 2020, una mejora significativa en la vida de al menos 100 millones de habitantes de tugurios.

Incluso los hospitales están siendo impulsados a ser más sostenibles por organizaciones como *Health Care Without Harm*, pues retomando la frase del juramento hipocrático: 'No dañar', animan a los proveedores de la salud a eliminar prácticas que perjudican a las personas y al ambiente (Iannuzzi, 2012, pp. 4-16).

Perfilar al consumidor verde no es una tarea fácil, pero algunos mercadólogos lo han intentado desde una perspectiva histórica y desde la de sus intereses sociales. En cuanto a la historia, los estudiosos del mercadeo creían que la preocupación de las personas por el medio ambiente era estrictamente emotiva, que se reducía a una compasión por un planeta sufriente, y en concordancia con esto, la publicidad comunicaba lo mismo.

Sin embargo, los vendedores actuales advierten, cada vez más, que los consumidores temen que el planeta esté perdiendo su cualidad de sostener la vida humana. Que la sostenibilidad no es sólo un asunto de marcas y productos, sino también de un estilo de convivencia organizado, que compete a personas, animales y vegetación, pero igualmente al estado y a la industria.

De igual manera, estos consumidores piensan en el futuro de sus hijos y en el propio, ya no se habla de calidad de vida como un término abstracto, más bien se preocupan por su salud inmediata y la de sus hijos, sabiendo que en el presente se gesta la semilla del futuro. El interés por la sostenibilidad es un reflejo de los valores propios, especialmente el del respeto por la naturaleza del planeta y de las personas que viven en este, ahora y en un futuro.

La sostenibilidad es un valor fundamental cultivado por cada generación, iniciando con los *baby boomers* que lideraron el cambio verde a mediados y finales de la década de los sesenta. Los *boomers* nacieron entre 1946 y 1964, los primeros fueron los estudiantes universitarios que lideraron movimientos de responsabilidad política como el anti-guerra de Vietnam, anti-grandes empresas y activistas pro-medio ambiente.

Actualmente, más de la mitad de los *baby boomers* son considerados “compradores socialmente conscientes”. Luego apareció la *generación X*, criados durante la aparición de CNN, que contribuyó a un conocimiento global de los problemas del mundo. Los X nacieron entre 1964 y 1977, y son incapaces de separar las preocupaciones ambientales de las cuestiones sociales, educativas y políticas.

Les sucede la *generación Y*, nacida entre el principio de los años ochenta y el final de los años noventa; se les considera la generación tecnológica, pues creció con las computadoras y la Internet; son desconfiados de la autoridad y predispuestos a exponer las prácticas de marketing que consideran postizas o manipuladoras. Poseen la capacidad de expresar sus opiniones a través de *blogs*, mensajes de texto y redes sociales y, por lo tanto, son capaces de reunir respuestas inmediatas de millones de personas en todo el mundo.

Finalmente, está la *generación Z*; la primera generación que se crió en un mundo consciente del medio ambiente. La generación Z, que actualmente tiene menos de 16 años y piensa, como mínimo, en vivir en hogares con energía solar y con un coche híbrido parqueado en la calzada. Para los Z, clasificar papel y plástico para el reciclaje es una actividad diaria tan natural como sacar la basura lo era para sus padres. Es la generación que ha conocido el orden que ofrece la conciencia ecológica y la que probablemente perpetuará su desarrollo (Ottman, 2011, pp. 3-7).



Desde la perspectiva social, se han identificado cinco categorías de consumidores que se reconocen a sí mismos como parte de una comunidad verde. Aquí se les distingue por porcentajes que conforman el total de los consumidores verdes norteamericanos: los *LOHAS* (19%), *naturalites* (15%), *drifters* (25%), *conventionals* (24%) y *unconcerned* (17%) (Ottman, 2011, p. 23). Iniciando con los *LOHAS* (*Lifestyles of Health and Sustainability* / Estilos de Vida de Salud y Sostenibilidad), puede decirse que de todos los consumidores representan a los más conscientes, holísticos y activos del medio ambiente; ellos ven una conexión universal entre la salud y la preservación global y usan productos que apoyan el bienestar personal y planetario. Se caracterizan por ser metódicos.

Los *naturalites* (sin traducción precisa, naturales-suaves/ligeros) asumen una postura muy personal frente al tema del ambiente, intentan alcanzar un estilo de vida sano, creyendo en la filosofía mente-alma-cuerpo, además del poder de la oración. Se ven a sí mismos como comprometidos con la sostenibilidad, pero en realidad, no son tan dedicados como los *LOHAS* o incluso los *drifters*. Son los menos propensos a tener estudios universitarios.

El tercer grupo son los *drifters* (errabundos). Impulsados por las tendencias, son los más jóvenes y están concentrados en las ciudades costeras; a diferencia de sus homólogos *LOHAS*, aún no han integrado sus valores y ética con sus estilos de vida. Ellos boicotearán a empresas con dudosas reputaciones ambientales, pero cederán a información recabada de los medios de comunicación en lugar de a su propia investigación.

Los *conventionals* (convencionales) son impulsados al verde por razones prácticas. Caracterizado por el viejo ingenio campesino o los valores del centro del país, son expertos en el reciclar y reutilizar las cosas en un esfuerzo por reducir el desperdicio y ahorrar unos cuantos centavos.

Finalmente, los *unconcerneds* (despreocupados) demuestran la menor responsabilidad ambiental de todo el segmento. Hacen muy poco y de vez en cuando. Conocen la teoría, pero no la aplican.

Los consumidores también pueden ser categorizados por sus prioridades, o sea cuáles preocupaciones ambientales son más inmediatas que otras, por lo que es necesario dividir a los consumidores verdes en cuatro sub-segmentos caracterizados por cuestiones y causas específicas: interesados en los recursos, la salud, los animales y la vida al aire libre.

Los conservadores de recursos: odian los residuos. Usando estilos clásicos que duran años, pueden ser vistos llevando bolsas de compras de lona y bebiendo té en botellas reutilizables. Ellos reutilizan, ahorran y compran productos que causan poco desperdicio.

Los fanáticos de la salud: la regla de oro para los fanáticos de la salud son las consecuencias del ambiente en la salud personal. Estas son las personas que se preocupan por el cáncer de piel inducida por el sol, temen los impactos a largo plazo en la salud de sus hijos por los residuos de plaguicidas en los productos y leen artículos de noticias sobre plomo y otros contaminantes en los juguetes de los niños y útiles escolares.

Los amantes de los animales: como su nombre lo sugiere, los amantes de los animales son apasionados por todos los animales, sean sus propias mascotas o los de los refugios, así como los de la naturaleza. Probablemente sea vegetariano o vegano, los amantes de los animales están comprometidos con un estilo de vida pro-animal.

Los aficionados al aire libre: les encanta el campo y pasan mucho de su tiempo participando en actividades tales como camping, 'bouldering' [escalada sin cuerda], esquí y senderismo. Ellos vacacionan en los parques nacionales y disfrutan de la lectura sobre los destinos naturales de todo el mundo [Traducción de París Restrepo] (Ottman, 2011, pp. 29-32).



3.3 Marca sostenible

3.3.1 El concepto

Patrick J. Cescau (2008), prologuista del libro de *Sustainable Value. How the World's Leading Companies are Doing Well by Doing Good* de autoría de Laszlo (2008), evidencia con claridad de qué trata ser una marca sostenible, desde su perspectiva como ejecutivo de Unilever®, y plantea que los productos no deben ser ofrecidos para *hacer cosas*, sino para resolver o evitar problemas; por ejemplo, las marcas de alimentos no son para alimentar, son para evitar problemas nutricionales de las familias, los productos de limpieza, no son de limpieza, son de cuidado del hogar y cuidado personal, brindando higiene, salud y previniendo enfermedades (p. 11).

Cescau (2008) cita a Rosabeth Moss Kantor en el prólogo para Laszlo (2008) con la idea de que:

Las compañías que están rompiendo el molde se mueven más allá de la responsabilidad social corporativa hacia (...) la innovación social. La visión de comunidad necesita tantas oportunidades como desarrollo de ideas y prueba de tecnologías, para encontrar y servir a nuevos mercados, y resolver problemas de negocios a largo plazo [Traducción de López-Medina] (p. 12).

Cescau (2008) continúa exponiendo ideas de innovación social con un ejemplo concreto de adaptación al contexto de una multinacional: no se trata de expandirse en diversos territorios forzando el modelo de negocio, sino de estudiar el nuevo contexto y adaptarse a este de la mejor manera, sacando provecho de los recursos locales y potenciando las experiencias para un mayor y mejor impacto social, vinculando empleados locales, incorporando procesos

locales y procurando sobre todo que la expansión no se limite a la producción, debe mejorar la calidad de vida de quienes participan de la empresa y habitan su zona de influencia; así entonces, el impacto y reconocimiento de la marca son mayores y se adquiere una ventaja tremenda con respecto a la competencia, al desarrollar un modelo particular de producción que sea difícil de replicar (p. 12).

Una marca sostenible debe preocuparse también por evitar impactos negativos en todo su ciclo de existencia, por ello debe educar a su público en el uso o consumo y en cómo disponer de los desechos producto de la experiencia de marca, aclara Cescau (2008, p. 13).

Por lo descrito hasta el momento, el concepto de marca sostenible es exigente en cuanto a los procesos de producción y disposición de desechos, con responsabilidad ambiental evidenciable. Sin embargo, no es suficiente con hacer las cosas bien, hay que hacerlas mejor y hay que comunicar adecuadamente un mensaje consistente sobre el efecto que la marca produce en diferentes grupos de interés, donde lo estratégicamente más efectivo es decir qué beneficio se logra con el impacto generado por la marca, en lugar de solo comunicar para qué sirve.

Tyler J. Elm (como se citó en Laszlo, 2008, p. 15), director senior de finanzas y estrategia corporativa de Walmart®, dice que las marcas sostenibles son las que superan el cumplimiento de la RSE, a ello le suman ganancias al generar estrategias económicas y comerciales de mayor viabilidad. Manifiesta además que las marcas sostenibles no se limitan a ser las mejores en su negocio, deben involucrarse verdaderamente con la comunidad. En el estado de Florida, EE. UU., Tyler J. Elm logró que Walmart® tuviera un papel vital en la recuperación de la comunidad luego de seguidos y devastadores huracanes, dado que las instituciones públicas no tenían la capacidad de dar todo el apoyo necesario, la compañía voluntariamente asumió el suministro de recursos y apoyó con logística en la recuperación de infraestructura urbana y social.



Agrega Elm que, en su experiencia, cuando el aprender haciendo beneficia a todos, el valor de la marca sostenible se da en el aprendizaje permanente de hacer mejor las cosas de la mano de todos los grupos de interés de la compañía. Una gran estrategia es transformar el modelo de negocio lucrativo; cuando en su cadena de valor se logra mejorar el sector no lucrativo a través de acciones directas e indirectas con los grupos de interés, se fortalece la compañía y canaliza el lucro de mejor manera (Laszlo, 2008, p. 18).

En un grupo focal mencionado por Laszlo (2008, pp. 66-67) en su texto, se aprecian las siguientes consideraciones:

- » El desempeño de la sostenibilidad está plenamente integrado a la estrategia de la compañía.
- » Todos los ejecutivos participantes consideran la sostenibilidad como parte de su labor cotidiana.
- » Los datos de desempeño en sostenibilidad deben ser una recompensa para los ejecutivos.
- » El liderazgo de las juntas directivas debe demostrar total apoyo a las acciones sostenibles y evidenciar su propia acción al respecto.
- » Los objetivos de sostenibilidad son monitoreados, detallados y presentados de manera cuantitativa.
- » Hay nuevas herramientas administrativas para incorporar y comprometer a los grupos de interés, como la responsabilidad ambiental, el diseño ambiental, responsabilidad con el ciclo de vida del producto, balances transparentes y otras.
- » Existen estrategias y alianzas no solo dentro de la empresa, sino entre empresas y ONG, inclusive con compañías consideradas adversarias, para buscar la sostenibilidad no del producto, sino del sector.

- » Los gerentes impulsan y potencian procesos de innovación que integren las dimensiones social y ambiental para fortalecer sus propios mercados.

Para lograr una marca sostenible es necesario generar y mantener estrategias de producción (compañía sostenible), de relaciones corporativas (redes de trabajo sostenible), de difusión (impactos positivos para el valor de marca sostenible) (Laszlo, 2008, pp. 68-71). Por lo tanto, no basta con las intenciones corporativas de nacer o ser sostenibles, se requiere de un trabajo mancomunado con los grupos de interés en el crecimiento, maduración y mejoramiento de acciones y estrategias para que la RSE supere sus propios estándares y comprometa a todos los partícipes en pro del cambio para la sostenibilidad transversal, pues una sostenibilidad puntual o parcial, finalmente, no lo es.

En tanto más grande sea una compañía, mayor riesgo corre de incurrir en afectaciones relacionadas con sostenibilidad, por ello cada que se prevea un cambio tendiente a su crecimiento en cualquier factor que se considere, deberá planearse el o los factores de sostenibilidad relacionados con ese crecimiento (Laszlo, 2008, pp. 73-74). La falta de planeación y previsión es un alto riesgo para una compañía sostenible, es preferible tardar más en tomar decisiones, que tomar decisiones que desmoronen el proyecto de sostenibilidad.

El mundo de los negocios evidencia cinco megatendencias a las que hay que atender para que la marca que pretenda ser sostenible, pueda al menos mostrarse como marca fuerte y confiable (Laszlo, 2008, pp. 77-78):

1. Hay una amplia brecha entre lo que la sociedad demanda y las soluciones que el sector público [y ONG] ofrece[n]. Esta brecha debe ser identificada en casos y contextos particulares para que el sector privado pueda tomarla como oportunidad de acción en RSE.



2. La sociedad civil experimenta un incremento de expectativas de los negocios en cuanto a las dimensiones de acción en RSE. Los grupos de interés son cada vez más exigentes con respecto a los impactos generados por las compañías.
3. Las tecnologías de información y comunicación favorecen el desarrollo y empoderamiento de prosumidores en diversos grupos de interés. Las barreras entre cada grupo de interés se diluyen en los contextos reales y virtuales. Las compañías deben incorporar participativa y colaborativamente a sus grupos de interés para la construcción de marca sostenible, pues cada persona crea y divulga contenidos que pueden ser perjudiciales o favorecedores para las marcas.
4. Los nuevos mecanismos del mercado vinculan el precio a impactos socioambientales. No solo los consumidores finales, sino otros grupos de interés prefieren invertir y apoyar financieramente a compañías que tengan acciones “verdes” evidentes.
5. Cada vez aparecen más y mejores normas para fortalecer la sostenibilidad en diferentes sectores económicos. Algunas de carácter voluntario y otras legales, de carácter obligatorio.

3.3.2 Valor sostenible, la piedra angular

Una marca puede ser considerada sostenible, una vez todo su entorno de grupos de interés le otorgue el reconocimiento como tal. Esto es un proceso de altas y constantes inversiones en acciones y recursos que permiten, finalmente, mejorar el valor de marca percibido por dichos grupos.

El valor sostenible entonces es la percepción integral que se logra luego de la suma de acciones estratégicas que permitirán ubicar tal percepción de valor en un esquema, que se comporta de la siguiente manera (Laszlo, 2008, pp. 124-126):

Cuadrante superior izquierdo: hace referencia a la transferencia de valor, cuando el valor compartido con los grupos de interés es asumido enteramente por los accionistas o la compañía, las responsabilidades o compromisos que tenían los grupos de interés no pueden estar bajo control total de la compañía y, por tanto, las acciones marginales o no de los grupos de interés, se convierten en un riesgo para el valor de marca, lo que implica además sobrecostos y reprocesos.

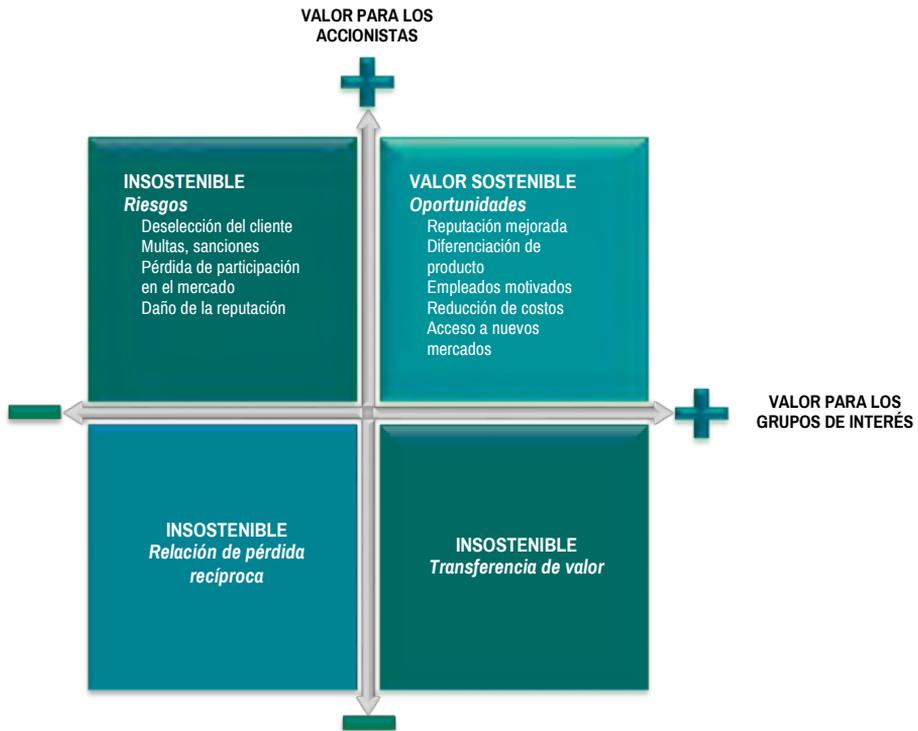
Cuadrante inferior izquierdo: las acciones para generación de valor sostenible se rompen de parte y parte, ni los accionistas se preocupan de ello, ni los grupos de interés se preocupan de ello; puede suceder que ambas partes evadan su compromiso y presionen para que el otro sea culpado o responsabilizado de los impactos negativos que surgen de la despreocupación; no solo deja de cultivarse el valor de marca, sino que se pierde lo que se haya logrado hasta ahora.

Cuadrante inferior derecho: hace alusión a la transferencia de valor, esta vez, la compañía deja en manos de los grupos de interés todo el proceso estratégico de generación de valor sostenible, lo que tarde o temprano evidencia descuido corporativo y actitud evasiva.

Cuadrante superior derecho: cuando hay un trabajo bien coordinado y constante entre accionistas (compañía) y grupos de interés, es cuando de verdad se logra el valor de marca sostenible; las acciones colaborativas de la empresa con sus grupos de interés, pueden hacer también que los grupos de interés de las compañías con que se relaciona, se involucren en el concepto de la sostenibilidad y fortalecer multidireccionalmente las acciones verdes.



Figura 3: Esquema de valor sostenible



Elaboración de López-Medina a partir de Laszlo (2008, p. 123)

Es claro –y lamentable– que la mayoría de compañías puede encontrarse en los cuadrantes púrpuras, pues no es nada fácil construir y cultivar una relación sólida con los diferentes grupos de interés. Egoísmos y enfoques equivocados de ahorro y economía en función de postulados típicos de relación costo – beneficio, limitan y estrangulan los planes de desarrollo de las empresas a calcular insumos de bajo costo (y calidad) para ampliar el rango de utilidades, sacrificando consciente o inconscientemente aspectos más trascendentes, pero abstractos, como el valor de marca, que permiten sostenerla y fortalecerla en el mercado en que actúa.

3.4 Contexto del sector confecciones (pymes)

3.4.1 Las nuevas reglas del marketing verde

El concepto de sostenibilidad es central para el marketing y la publicidad verde, sin embargo, su uso ha cambiado radicalmente de los años sesenta hasta hoy. Antes lo sostenible se relacionaba exclusivamente con unos parámetros de la producción y el ciclo de vida de los productos, buscando que estos últimos duraran un tiempo específico y que las marcas se mantuvieran posicionadas en la mente de los consumidores.

Pero llegaron los años noventa y los medios de comunicación empezaron a visibilizar con más frecuencia las problemáticas ecológicas, señalando que el planeta está perdiendo la capacidad para sostener la vida, por la contaminación y los desechos. Esto influyó en la percepción de los mercadólogos, quienes se dieron cuenta que el público, de sentir una compasión por el planeta, había empezado a preocuparse seriamente por su futuro y el de sus hijos (Ottman, 2011, p. 3), lo que conllevó el paso de una publicidad que pedía moderadamente respeto por el ambiente, a una que expresaba un temor creciente por la desaparición del agua y los terrenos verdes. Nace así un nuevo marketing verde, uno que ya no se centra en la gestión de las marcas, sino en las preocupaciones del consumidor, uno que abandona la poética del discurso publicitario para construir un diálogo en torno al estado del ambiente y el bienestar de la sociedad.

También se reevaluó el concepto de producto. Actualmente es imposible separar producto sostenible de ambiente sostenible, propiciándose una ética generalizada basada en la sostenibilidad; unos la asumen principalmente como un trabajo de grupo, perteneciendo a organizaciones asociadas al cuidado de



la naturaleza; y otros como una práctica individual, desde la separación de los desechos caseros y la regulación de la interacción con lo natural (Ottman, 2011, p. 4).

El consumidor verde pasa a ser el *reason why* [propósito de oferta, beneficio buscado por el cliente final] del marketing y la publicidad verde, ya no se le ve como un romántico, sino como una persona pragmática que quiere vivir informada sobre las vicisitudes de los productos verdes, para estructurar e implementar unas políticas ecológicas y de vida sana, decisión que depende del apoyo de productos, servicios, empresas y marcas verdes de calidad.

Además, en estos términos, es importante aclarar que hablar de un producto verde no es del todo real, pues todo producto contamina en alguna parte de su proceso de creación o de uso. Por lo tanto, un término un poco más correcto sería producto más verde o *greener product* (Iannuzzi, 2012, pp. xiii-xiv), siendo este un producto concreto, contextualizado en una realidad, pensado para el bienestar de todos y no de unos cuantos, pues las redes sociales y la globalización han permitido que la estructuración de estos productos sea un proceso más o menos colectivo; tanto así que igualmente aparece el término verdear el producto o la línea de productos, el cual se refiere a una empresa pidiendo a otra que se vuelva más verde (Iannuzzi, 2012, p. 17).

Siguiendo esta línea, Jacquelyn Ottman (2011, pp. xviii-xx) propone a los mercadólogos, publicistas y consumidores, unas nuevas reglas para el marketing verde, que ayudarían a dar lógica a los procesos de la producción verde:

1. Lo verde es lo *mainstream* (lo común). Actualmente está posicionado en nuestra sociedad y es de conocimiento común el valor de los productos verdes y las estrategias ecológicas.
2. Lo verde es *cool* (bueno). Apoyar los productos verdes es bien visto. Al contrario, evitar estos productos o minimizarlos es visto como un rasgo negativo en muchos círculos sociales.

3. Los productos verdes funcionan igual o mejor que los corrientes. Según Ottman (2011), conservan los beneficios originales y a la vez presentan como plus el aporte al cuidado del ambiente.
4. Lo verde inspira productos innovadores que aumentan los valores. Los productos verdes ofrecen innovación con objetivos y propósitos claros.
5. El valor guía la compra del consumidor. Un producto verde debe ser competitivo desde el precio, pero no de la manera convencional. El consumidor verde elige pagar más por algo que realmente sea ecológico.
6. Una aproximación al ciclo de vida es necesaria. La diferencia fundamental entre un producto verde y uno marrón está en el ciclo de vida, o sea que se mantenga ecológico durante todas las fases por las que puede pasar.
7. La reputación del fabricante y el vendedor cuentan más que nunca. Gracias a las redes sociales, el voz a voz son más relevantes. Lo bueno o lo malo que una marca hace es divulgado de manera inmediata y sometida al escrutinio público.
8. Sálvame. La ecología y la etología son inseparables de la naturaleza humana y social. Salvar el planeta no es diferente a salvar al ser humano y sus futuras generaciones.
9. El negocio es la filosofía. Hacer negocios ya no es solo un asunto de conseguir dinero y lograr rentabilidad. El negociante debe aportar a la sociedad conceptos que contribuyan al fortalecimiento de la misma. Buscar el bien común.
10. La sostenibilidad es una necesidad importante del consumidor. El consumidor busca marcas en las que pueda confiar para implementarlas en su cotidianidad; por lo tanto, lo sostenible es también lo seguro.
11. Los productos más verdes poseen modelos de negocios de poco impacto. Muchos de estos productos empiezan con una producción baja, aspirando a abrir paulatinamente un nicho en el mercado. Cuando la demanda crece, se empieza a escalar la producción.



12. Los consumidores no necesitan solo productos; igualmente, los servicios les pueden servir. Prestar servicios verdes también es una opción interesante que poco a poco se ha hecho un nicho. Los lavaderos de autos ecológicos y los talleres de estrategias verdes para aplicar en casa, son solo un comienzo.
13. Las marcas y los productos educan a sus consumidores a través de internet y las redes sociales. El contacto de las empresas con los consumidores es fundamental. Se deben crear canales de contacto que sean claros y que se centren en informar y responder cualquier duda frente a los aspectos del producto.
14. El consumidor verde es altamente influido por sus amigos, familiares y personas de confianza. La opinión pública se construye desde la convivencia, y no hay mejor legitimador ecológico que un padre o un abuelo.
15. El consumidor verde confía en las marcas que lo cuentan todo. Las marcas no deben ocultar nada. Los errores, los malos cálculos y las pérdidas se deben informar y socializar con los usuarios del producto de manera inmediata. La transparencia en los procesos es la mejor carta de presentación para una empresa o marca.
16. El consumidor verde no espera la perfección. Este consumidor sabe que los productos y los servicios más verdes son un concepto en construcción.
17. Los ambientalistas ya no son el enemigo. Mientras más cerca se tenga a los ambientalistas como asesores y evaluadores, más certero será el producto final.
18. Todos son *stakeholders* corporativos (grupos de interés). Todo el mundo está interesado, todo el mundo es un posible inversionista. Invertir en la salud propia y en el bienestar del mundo es prácticamente la misma cosa.

19. Autenticidad. La publicidad social, como herramienta difusora del marketing verde, no apela a la metáfora o la poesía, sino a la ubicación en una realidad. Se trata de mostrar las cosas tal como son, esperando que vayan a ser mejores en el futuro.
20. Mantener las cosas simples. La comunicación entre una marca verde y sus usuarios debe ser simple, sin términos incomprensibles e igualmente sin ornamentos literarios o visuales.

Los productos verdes también han impulsado una cultura de valorar los productos desde lo comprobable, lo cual relaciona el aumento en la calidad de vida de los consumidores con una construcción de marca basada en hechos demostrables; dicha cultura une a empresas, proveedores, consumidores y estado en el deber de informar claramente sobre sus investigaciones para innovar la producción verde. Y si bien la publicidad creativa y estética nunca desaparecerá, es cierto que los actuales consumidores verdes, entre los que se encuentran diversos estratos sociales, están valorando distinto lo publicitario, más por su capacidad informativa y por los datos que ofrece (Vergara y Rodríguez, 2010, p. 118).

3.4.2 Marketing verde y su aplicación en Medellín

Estas nuevas reglas del marketing verde poseen un carácter universal y una aplicabilidad amplia. Al relacionarlas con las conclusiones del *Gestión de marca para pymes* (París Restrepo, Arango Lopera, Vargas Cano, Viana Ruiz, y Motalvo Arroyave, 2015, pp. 74-76), se evidencia que estas reglas pueden aportar a las necesidades y objetivos de las pymes de la ciudad de Medellín.

Los conceptos básicos de la investigación publicitaria cambian cuando se contextualizan en los parámetros del marketing verde. Antes se evaluaba la marca desde el *top of mind*, o sea el posicionamiento en la mente del



consumidor, ahora la variable fundamental es el *top of heart*, la empatía y los afectos que genera la marca, la emoción que hace que aparezca en primer lugar del mercado. Así, en caso de que una pyme busque ganar el corazón de las personas, es apropiado que implemente un plan de marketing verde que incluya aportes comprobables a la solución de los problemas ambientales de su región.

Esto concuerda con las dos primeras nuevas reglas de Ottman (2011). La ONG Orca, dedicada a divulgar y defender los derechos de los animales, implementa ese *top of heart*, al asociar su distintivo visual con imágenes documentales de animales rescatados. Esto causa un fuerte impacto emocional, que para que funcione debe estar apoyado en argumentos racionales, optimistas y comprobables de los logros de la pyme (Martínez, 1998, p. 80).

De esta misma manera, el concepto de marca es diferente, visto a la luz de las nuevas reglas. Si se quiere construir una marca verde con posicionamiento alto, se debe hablar de lo real, no de lo fantástico. Esa estrategia implica alejarse de los discursos estéticos -como los de Volkswagen o McDonald's- para acercarse a un discurso que ubique en la realidad de lo que acontece al ambiente relacionado con una comunidad en específico.

Hablar de responsabilidad con el ambiente o con la empresa implica exponer problemas y posibles soluciones, y ahí no caben las reconocidas exageraciones metafóricas que representan valores de marca. La marca la construyen los datos fidedignos de lo que hace o no hace la empresa en términos de lo verde. Empresas como la cadena de supermercados Éxito® le cuentan a su público que le aportan a la educación o al cuidado del ambiente, para que esta información no sea interpretada como *greenwashing* debe apoyarse en datos fidedignos.

La cultura de las marcas, al menos desde la perspectiva de Ottman (2011), se construye de manera simultánea con la de la innovación. El marketing y la publicidad verdes son ejes que unen e impulsan ambas culturas, pues las dos

áreas solicitan a las empresas pensar diferente la cotidianidad y la relación de la sociedad con el mundo, lo que en la época de la globalización y la internet implica que lo tecnológico propicie la estructuración de estos actores colectivos, de manera sincrónica y verificable.

3.5 Proceso de producción de confecciones⁵

Dado que el estudio realizado para abordar el problema de la marca sostenible en el sector confecciones fue de carácter fenomenológico (Rodríguez et al., 1996, p. 42) y se empleó la técnica de interaccionismo simbólico (Álvarez-Gayou Jurgenson, 2003, p. 65), es importante aclarar que la descripción gráfica que se hace del proceso de producción es resultado del trabajo de campo.

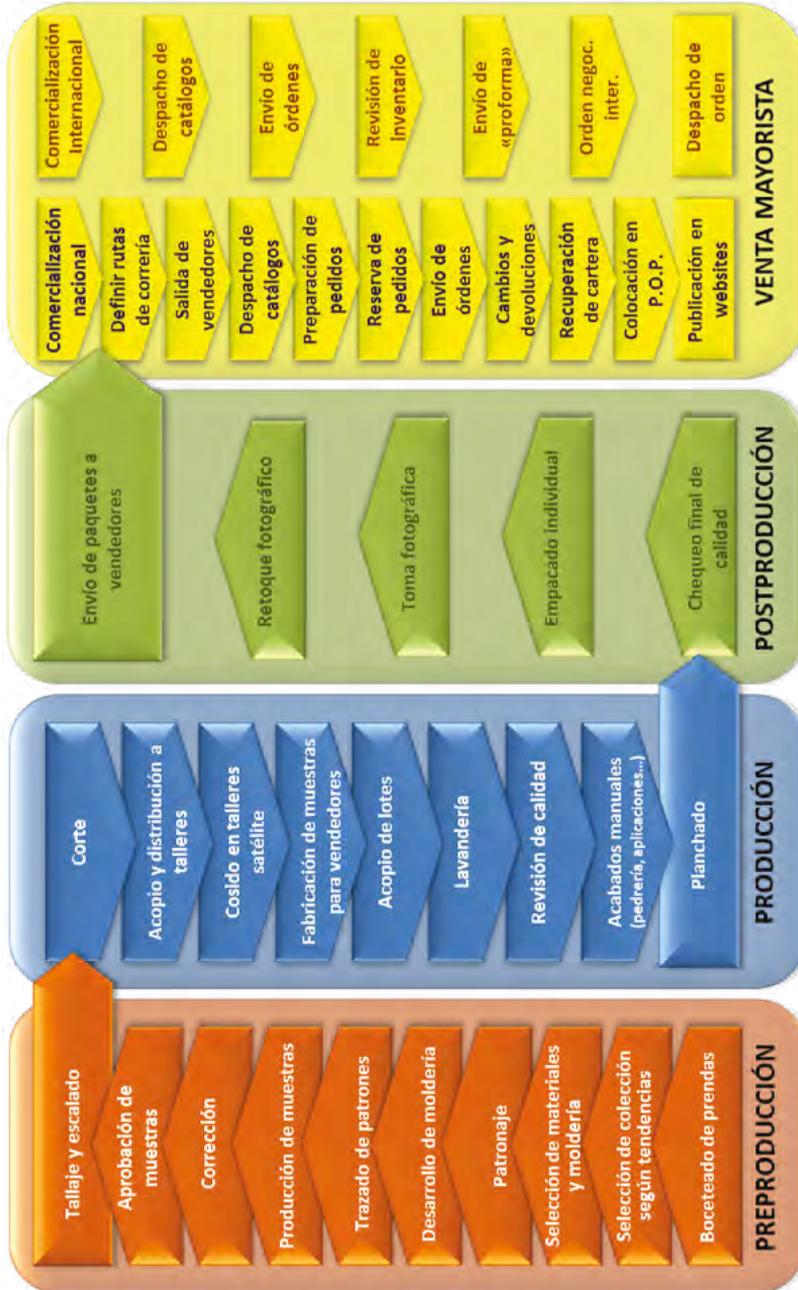
Los participantes voluntarios, sin intervención del equipo de investigadores, realizaron descripciones libres de su propio proceso de producción; como era de esperarse, unos más detallados que otros, pero todos reales; es decir, expusieron el paso a paso de sus procesos tal cual son realizados.

A continuación, se refiere el proceso desde la reproducción hasta la comercialización de las prendas de vestir, como se indica en la figura 4.

⁵ Las descripciones fueron hechas por Liliana López Campo, con revisión de López-Medina.



Figura 4: Proceso de producción de confecciones



Elaboración de López-Medina, López Campo y Arboleda Pereira, 2017

3.5.1 Preproducción

Boceteado de prendas

Esta actividad se lleva a cabo por parte del diseñador encargado (ya sea *inhouse*⁶ o *freelance*⁷) para presentar propuestas de colección al director de diseño o grupo de aprobación de colección.

Selección de colección según tendencias

El diseñador encargado de la marca presenta sus diseños a un grupo de selección, conformado usualmente por los dueños de la empresa y un asesor externo en moda.

Selección de materiales

Una vez están definidos los diseños a desarrollar, se seleccionan los tipos de tela, accesorios y demás aditamentos que se van a requerir para la construcción de cada prenda.

Patronaje y desarrollo de moldería

Este es un paso muy importante, ya que es aquí donde se determina cómo va a formar la prenda. Se definen geoméricamente las formas de las partes de cada prenda para resaltar, destacar, reducir o atenuar formas del cuerpo.

⁶ *Inhouse* es un término anglosajón que alude a la implementación de procesos especiales dentro de la organización, en este caso, un departamento de diseño de vestuario.

⁷ *Freelance*, literalmente, lanzadera. Un modelo de contratación a una persona por un proyecto o tarea determinada, sin vinculación contractual regular con la compañía.



Desarrollo de muestras

Tiene como objetivo principal revisar que al momento de armar la prenda, esta quede armoniosa, bien confeccionada y tenga la horma correcta, de lo contrario hay que realizar las correcciones necesarias.

Confección

Es el proceso mediante el cual se unen las piezas que han salido del patronaje y el corte (costura).

Aprobación de muestras

La prenda ya terminada se pasa a tallaje por parte de unas modelos, para el análisis de factores como horma, armonía en el diseño y confección.

Producción de muestras

Los prototipos escalados se confeccionan para evaluar su desempeño general (ergonomía, comodidad, hormado, respuesta a la temperatura y humedad, etc.).

Corrección

Se ajustan los detalles que no cumplan con las expectativas de calidad de la prenda de acuerdo con las observaciones que se efectúan en el paso anterior.

Tallaje y escalado

Una vez aprobadas las muestras, se procede a determinar en qué tallas va a producir, a partir de eso se realiza el escalado⁸.

3.5.2 Producción

Corte

En una mesa larga se dispone la tela en varias capas sobre las que se ponen los patrones de las diferentes piezas o partes que componen las prendas, una vez organizados de manera efectiva sobre la tela, se busca la disposición de patrones de manera que se optimice el espacio y se reduzca la cantidad de desperdicio de material. Este es un proceso que en la mayoría de los casos se lleva a cabo manualmente con cortadoras industriales; existen empresas que utilizan máquinas de corte laser.

Acopio y distribución a talleres

El departamento de producción se encarga de repartir las piezas a los diferentes talleres satélite⁹, para que confeccionen las distintas referencias de la colección.

Cosido en talleres satélite

Cada taller se encarga de ensamblar (coser) las prendas correspondientes.

⁸ Es la acción mediante la cual se adaptan las prendas en mayor o menor proporción para obtener las diferentes tallas.

⁹ Talleres ubicados en locaciones ajenas a la compañía, suelen estar dedicados a segmentos específicos de la línea de producción o cadena de suministro.



Fabricación de muestras para vendedores

De los lotes entregados por los talleres, se seleccionan prototipos para entregar a vendedores, de manera que puedan ordenar las cantidades y referencias que consideren.

Acopio de lotes

Se recogen los lotes de prendas confeccionadas en los diferentes talleres o cada taller las entrega en las bodegas del fabricante (esto varía de una marca a otra).

Lavandería

Una vez los lotes están consolidados, se llevan a lavandería para que les hagan los diferentes procesos (teñidos, desgastados, decolorados, etc.).

Revisión de calidad

La fábrica recibe las prendas y revisa que los procesos de lavandería estén correctos y no hayan deteriorado o modificado la prenda de alguna manera no planeada.

Acabados manuales

Después de la revisión general de lavandería, se procede al pegado de botones, taches y demás decoraciones, apliques o incrustaciones de las diferentes prendas, según lo aprobado en el diseño.

Planchado

Las prendas se planchan al vapor de manera manual.

3.5.3 Posproducción

Chequeo final de calidad

Una vez planchada la prenda, se le hace una revisión final para determinar que todo esté acorde al diseño (los botones, etiquetas, ojales abiertos, pedrería y decoración en el lugar correspondiente).

Empacado individual

Cada prenda es empacada individualmente en bolsas de poliuretano. Hay algunas fábricas que entregan los *jeans* sin esta bolsa, simplemente doblado; esta práctica es habitual en las fábricas ubicadas en la ciudad de Bogotá.

Toma fotográfica

De las prendas ya elaboradas, se selecciona una muestra para realizar el trabajo de fotografía según sea el estilo de cada marca; algunas tienen catálogos físicos y otras únicamente digital. La fotografía de las prendas se ha convertido en una herramienta de venta fundamental.



Retoque fotográfico

Este paso se desarrolla usualmente por el equipo de diseñadores que acompañan al fotógrafo, con el fin de eliminar imperfecciones que resultan en las fotografías, como arrugas, sombras inadecuadas, o resaltar atributos de las prendas como accesorios o brillos.

Envío de paquetes a vendedores

A cada vendedor se le entrega un paquete que contiene una muestra física de cada una de las prendas que componen la colección; tales muestras debe devolverlas al terminar su correría¹⁰.

3.5.4 Venta mayorista

3.5.4.1 Comercialización nacional

Definir rutas de correría

El jefe del departamento comercial asigna a cada vendedor una zona del país para que se dispongan a realizar la correría.

Salida de vendedores

Según la ruta correspondiente, los vendedores visitan personalmente a cada uno de los compradores principales y toman sus pedidos.

¹⁰ Correría se entiende como el trazado de la ruta más efectiva para cubrir una zona con determinada cantidad de visitas, en un periodo establecido.

Despacho de catálogos

Algunas fábricas, además de enviar a sus vendedores de correría, envían por correo nacional catálogos físicos para que sus clientes puedan realizar sus pedidos de manera efectiva.

Preparación de pedidos

En la bodega de la fábrica se van separando los pedidos de cada cliente, en el orden que van llegando los lotes de piezas terminadas.

Reserva de pedidos

Según el acuerdo con cada cliente, se les va reservando el pedido hasta que haya una cantidad de prendas suficiente que justifique el envío o hasta que esté recolectada la totalidad del mismo.

Envío de órdenes

Cada fábrica realiza los empaques respectivos y hace los envíos a las diferentes ciudades (por vía terrestre, en la mayoría de los casos).

Cambios y devoluciones

Esta fase comienza a partir del momento en el que se recibe la mercancía. Se hacen devoluciones por diferentes razones: baja rotación del producto, algún imperfecto, error en referencia o color, o en el peor de los casos, cuando se vence el plazo de las facturas, los clientes devuelven mercancía para que se la abonen a su deuda.



Recuperación de cartera

En el departamento de cartera labora una o varias personas que están asignadas para llamar a los clientes morosos o a punto de vencer los términos de su factura.

Colocación en puntos de venta

Se produce y entrega un paquete de piezas publicitarias para los puntos de venta de los distribuidores y compradores más significativos en cada región.

Publicación en websites

Las publicaciones en la página web usualmente se hacen al mismo tiempo del envío de los catálogos; en algunos casos, se publican después de despachar a los mayoristas.

3.5.4.2 Comercialización internacional

Despacho de catálogos

Los catálogos que se envían para las ventas internacionales son digitales, y se distribuyen a los vendedores, comercializadoras internacionales e intermediarios logísticos; en algunos casos se le envían directamente a los clientes fuera del país (esta práctica va en aumento).

Envío de órdenes

Los clientes o intermediarios de comercialización envían los pedidos a las fábricas para ser revisados.

Revisión de inventario

En bodega de fábrica se revisa inventario para conocer los productos disponibles y despachar los pedidos sin incumplimientos o retrasos.

Envío de “proforma”

La factura “proforma” es un documento en el que se plasman las condiciones del negocio, el tipo y cantidad de mercancía, así como sus precios unitarios, totales, y la información necesaria para realizar el pago oportuno y correcto del pedido.

Orden de negociación internacional

Una vez el cliente realiza el traslado del dinero, en los siguientes 3 días hábiles se notifica al vendedor que la transferencia está disponible para la negociación. El vendedor debe llamar a su banco y negociar las divisas para, posteriormente, suministrar en forma física a su banco los formularios de ley y copia de la factura “proforma”, de modo que este abone el dinero en pesos a la cuenta autorizada para este tipo de operaciones.



Despacho de orden

Los pedidos de los clientes se empacan debidamente y se despachan según lo previamente negociado. El tipo de envío está determinado por la cantidad del mismo. Es decir, si pesa 30 kilos o menos se despacha por el sistema de *couriers* (DHL®, COPA C®, FEDEX®, UPS®, y otros similares), si los pedidos son superiores a 30 kilos, se despachan por carga (directamente con las aerolíneas comerciales según destino y con la ayuda de un agente de carga).

3.6 Valoración sostenible del proceso

3.6.1 Gestión de procesos

La calidad como concepto se ha abordado desde muchos estudios y campos de conocimiento; el propósito de este estudio no es centrarse en dicha definición, sino preocuparse por el cómo pueden gestionarse procesos más responsables que finalmente redundarán en mejor calidad.

Existen diferentes modelos de medición de gestión (se describirán más adelante); la selección de ellos no debe hacerse de manera arbitraria o considerando “*el más fácil*” de aplicar, pues, en definitiva, alcanzar altos estándares de calidad y sostenerlos, no es fácil. Si se asume una postura cómoda, es el primer paso para tomar el camino al fracaso en la gestión estratégica.

Cada modelo puede hacer un énfasis evidente en algún factor de gestión, como lo financiero, social, comercial, ocupacional o ambiental.

La RSE es el rol que le toca jugar a las empresas en favor del desarrollo sostenible, es decir del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento

de los recursos naturales y el medio ambiente, lo cual es vital para la operación de los negocios. Las empresas deben pasar de ser el problema, a formar parte de la solución. (...) Ser socialmente responsable, no significa solamente cumplir las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento, invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores (Antelo-González y Alfonso-Robaina, 2014, p. 60).

Para el presente estudio, el interés vertebral de gestión es la sostenibilidad, valor de crecimiento que más demandan los grupos de interés por parte de una compañía; sin embargo, los sistemas de medición de los impactos no crecen ni evolucionan al ritmo demandado por los grupos de interés. Los sistemas de medición estandarizados no permiten visualizar con precisión el verdadero impacto social y, mucho menos, adecuar todo proyecto a los modelos populares de medición.

La dirección de la compañía debe tener claro que incorporarse en un proceso de cambio y mejoramiento de calidad y gestión hacia lo sostenible, demanda una alta inversión de recursos en las primeras etapas de implementación y ajuste, y posteriormente, sostener inversiones y gestión de recursos y procesos superiores a los de otras organizaciones que no inscriben sus operaciones en proyectos de gestión integrada de la calidad.

Estratégicamente, las organizaciones que decidan iniciar procesos de gestión integrada de la calidad, sin importar su tamaño o trayectoria, podrán optar por seleccionar la gestión de procesos que se acomode mejor a sus expectativas; y si logra exitosamente el nivel de gestión de procesos sugerido, se le otorgará un reconocimiento público, como certificado de calidad. A continuación, se mencionan solo dos de esos procesos, que enfatizan en el factor ambiental y sostenible.



3.6.1.1 Certificado B Corporation®

Es una iniciativa independiente que motiva a las empresas a incorporar y mejorar prácticas de RSE, sacando ventaja de los negocios para lograr mayor impacto social. Entre sus estrategias se destaca el estudio del contexto de la competencia, acciones de comunicación que impactan en opinión pública, mejoramiento de competencias del talento humano, saneamiento financiero y proyección comercial, crecimiento y consolidación corporativa.

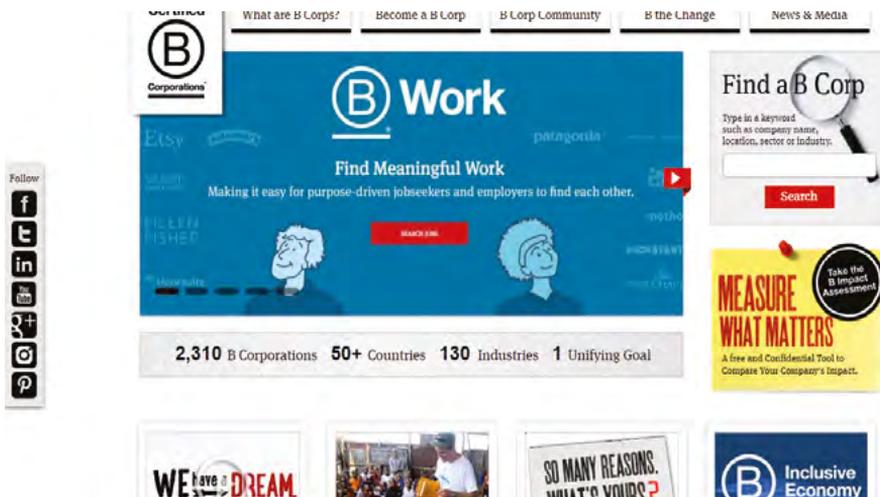
Se trabajan 5 grandes grupos de interés, con las correspondientes particularidades de acuerdo con la naturaleza de la empresa: talento humano de la empresa, grupos de la comunidad y zona de influencia, responsabilidad ambiental, patrimonio y valor de marca y, finalmente, la difusión o comunicación de los buenos resultados de RSE (Honeyman, s. f.).

Para el año 2014, registra más de mil empresas, más de treinta países en sesenta industrias diferentes. Un número mayor de 250 empresas fueron referenciadas en medios de comunicación prestigiosos desde 2013 y se datan por encima de 16.000 nuevos negocios gracias al certificado. En EE. UU. evidencian 21 leyes aprobadas en diferentes Estados y otras 15 en proceso (que probablemente fueron aprobadas en 2017). En medios masivos impresos, alcanza a superar los 5'000.000 de lectores de referencias al certificado B y en medios electrónicos, supera los 8.6 millones (Global Community, 2014).

La *B* hace referencia al atributo *benefit*, es decir, empresas que en su misión y visión tienen claro que deben ser benéficas para su entorno; para 2017, y a la fecha de este texto, se cuenta con 2.310 empresas certificadas como B Corp® ubicadas en más de 50 países y abarcando más de 130 sectores de la industria y servicios. En Colombia se encuentran 24 empresas, nacionales o extranjeras, certificadas como corporaciones B. Tristemente, ninguna del sector industrial (B Corporation®, 2017). En el sitio web de la iniciativa, de manera amigable se

motiva a cualquier tipo de organizaciones a incorporarse con un acompañamiento permanente en esta propuesta a través de diferentes acciones, como se insinúa en la figura 5.

Figura 5: Comunidad B Corp®



Captura de pantalla de B Corporation®, octubre 18 de 2017

3.6.1.2 Global Reporting Initiative®

En 1997 aparece Global Reporting Initiative (2017) (Figura 6), con 55 indicadores de gestión relativos a la RSE, de carácter exigente y a los que pocas empresas se acogen por la dificultad de cumplimiento óptimo. Para el 2010, se emana la norma ISO 26000 (ISO, 2010), que ofrece orientaciones sobre RSE, estandarizando procesos y tácticas de impacto. Ambos esquemas plantean las actividades de los tres sectores productivos en función del desarrollo; sugieren rediseñar esquemas de producción, no tanto para ahorrar recursos, sino para favorecer de mejor manera al desarrollo desde varios frentes, básicamente, financiero, ambiental y social (Rueda Delgado y Uribe Bohórquez, 2011).



Figura 6: Global Reporting Initiative®



Captura de pantalla de Global Reporting®, octubre 18 de 2017

Este estudio seleccionó los estándares GRI, dado que son más claros y explícitos en las dimensiones de acción de sus factores, que de manera sintética están enunciados en el anexo “Formulario para empresas”, y se ordenan como indica la tabla 3 de forma esquemática.

Tabla 3: Factores y dimensiones de acción del Global Reporting Initiative®

Factor	Dimensión	Número de acciones
Económico	Desempeño económico	5
	Presencia en el mercado	3
	Impactos económicos directos	3
	Adquisiciones	2
	Anticorrupción	4
	Competencia desleal	2
Ambiental	Materiales	4
	Energía	6
	Agua	5
	Biodiversidad	5
	Emisiones	3
	Efluentes y Residuos	4
	Cumplimiento ambiental	2
	Proveedores	3

Continúa en la página siguiente

Continúa en la página anterior

Factor	Dimensión	Número de acciones
Social	Empleo	3
	Relación trabajador-empresa	2
	Salud y seguridad en el trabajo	5
	Formación y enseñanza	4
	Diversidad y equidad	4
	Condiciones laborales para el bienestar social	8
	Garantía de calidad del producto	5
Total de acciones de gestión estratégica de calidad		82

Elaboración y traducción de López-Medina a partir de Global Reporting Initiative© (2017).

Estas 82 acciones estratégicas no son exclusivas para el sector confecciones, se pueden aplicar a cualquier empresa de los tres sectores económicos y de cualquier tamaño y antigüedad. La invitación expresa que se hace en este documento es aplicar nuestra propuesta de valoración de marca verde, ejemplificada por nuestro trabajo de campo con el sector confecciones, pero aplicable a cualquier compañía.

Igualmente, implementar nuestra propuesta de clasificación y valoración de marca sostenible como se sugiere en adelante.

3.6.2 Clasificación

El presente estudio acoge el concepto propuesto por Gregory et al. (2014, p. 654), a partir del que, en general, se pueden clasificar el desempeño y el impacto de una organización con respecto a la sostenibilidad, mediante la asignación unos epítetos para entender qué tan cerca está un proceso de ser marca sostenible.

Por las particularidades del contexto de nuestro territorio, tales designaciones de clasificación sostenible son adaptadas y renombradas por los investigadores, para que sean más coherentes con el quehacer propio. Los procesos y procedimientos en nuestro entorno, lamentablemente no son siempre diáfanos,



normales, formales e inclusive, legales, como se plantea en los esquemas estratégicos ideales mencionados antes (B Corp®, GRI®) y otros estándares como ISO®.

Tal clasificación, según lo observado, no es más que una generalización subjetiva que se asume en función de lo percibido *desde afuera* de la organización. Por ello, este proyecto propone además que dicha clasificación se realice a manera de autoevaluación, o si se quiere, como proceso de auditoría (interna o externa) que permita revisar en detalle si las acciones de la empresa están generando más o menos impacto para poder finalmente concluir si la empresa se acerca a ser verde o marrón.

Entonces, se propone que no solo se asocie la compañía con una clasificación, sino que se indique con una escala adaptada tipo Likert, qué tan sostenible o tóxica es la acción estratégica que se evalúa. Esto con la intención de poder hacer comparaciones y estimaciones acción por acción, dimensión por dimensión y factor por factor de la propuesta de GRI (2017), como se indicó en la tabla 3.

A continuación, se presenta en la tabla 4 la propuesta de escala de medición de marcas sostenibles, incorporando valores numéricos a las categorías de marca sostenible.

Tabla 4: Escala de medición de marcas sostenibles

Categoría	Criterio	Valoración*
Verde (sostenible)	Solo fortalezas, aspectos positivos	2
Gris	Fortalezas y amenazas	1
Blanca (neutral)	Ni fortalezas ni amenazas (cumplimiento de ley*)	0
Mostaza*	Irregularidades legales, amenazas potenciales	-1
Marrón (tóxica)	Solo amenazas, aspectos negativos	-2

Elaboración de López-Medina a partir de Gregory, et al. (2014).

*Incorporación propia a la propuesta original

Regularmente las escalas Likert asumen valores desde 1 en adelante, hasta 5, 7 o 10, esta propuesta sugiere un rango de 5 unidades entre -2 y 2, para dar un sentido más acorde con la interpretación de impactos positivos o negativos.

3.6.2.1 *Marca verde*

La marca verde es el ideal, la meta máxima de aprovechamiento óptimo de recursos, impactos sociales, económicos y ambientales positivos; cuando cada acción se desarrolla cabalmente, la compañía está en capacidad de obtener sellos y certificaciones de calidad y ambientales.

Este tipo de marcas son líderes del mercado y tienen un futuro prometedor, cuentan con más y mejores probabilidades de ser exitosas con estrategias intensivas y extensivas de crecimiento en el mercado y nuevas propuestas de extensión de línea o extensión de marca son bien vistas por los grupos de interés.

Son reconocidas por evidenciar solo fortalezas y por ser oportunidades de crecimiento y fortalecimiento para sus grupos de interés, por lo tanto, las iniciativas que se gestan desde este tipo de empresas son las mejores alternativas que se tienen para fortalecer el valor de marca impactando positivamente en diferentes ámbitos.

3.6.2.2 *Marca gris*

Son marcas bien posicionadas, sólidas y con alta participación en el mercado. Entre sus diferentes grupos de interés es evidente el esfuerzo por realizar acciones sostenibles y generar nuevas actitudes responsables.

Su actividad para ser marcas sostenibles tiene todavía algunas debilidades y amenazas, dado que los procesos de gestión integrada de calidad están en maduración, sin embargo, esta condición es bien percibida por los grupos de interés, pues las compañías grises se esfuerzan por divulgar y evidenciar sus acciones de mejoramiento y mitigación de impactos negativos.



Una marca gris se interesa por aliarse con marcas verdes, para aprender de ellas y articularse a procedimientos innovadores de sostenibilidad.

3.6.2.3 Marca blanca

Hay que advertir en principio que el término marca blanca al que se alude en este estudio es diferente al acuñado en mercadeo¹¹.

Tal vez es la clasificación de marcas sostenibles más común, dado que son las empresas que de manera intencionada o no se mantienen en su zona de comodidad, cumpliendo con las condiciones mínimas legales para su operación y actividad.

En sus acciones comunicativas, consideran –muchas veces– que son la número uno, la mejor, la líder del mercado, la más; sin embargo, al carecer de adecuados y eficientes procesos de investigación e innovación, no tienen una percepción clara de su contexto de mercado y, en realidad, no cuentan con elementos destacables o superiores a los de su competencia.

Algunas veces, en su afán de sobresalir y conquistar mayor participación en el mercado, comunican acciones básicas legales u obligatorias como si fueran iniciativas sostenibles, lo que conlleva al llamado *greenwashing*, haciendo pasar como sostenible una acción estratégica que realmente no lo es, inclusive, llegando a cometer fraudes.

3.6.2.4 Marca mostaza

Es la clasificación que nuestro estudio incorpora, pues las condiciones reales de operación de muchas empresas y grupos de interés no son las ideales en términos de legalidad, normalidad, transparencia y calidad. Es posible encon-

¹¹ Define las marcas bajo las cuales se agrupan productos de diferentes categorías. Es decir, bajo una misma marca se pueden encontrar detergentes, bebidas refrescantes, lácteos, aseo personal, en fin, como estrategia comercial de maquilado.

trar prácticas colusivas, corruptas y anormales que lamentablemente son más recurrentes de lo esperado; existen acciones poco responsables con grupos de interés y procesos productivos que sacan ventaja maliciosa de vacíos de ley y de ambigüedades normativas.

Esta condición tiene varias aristas. *Las que no saben, las que no pueden y las que no quieren.*

Es posible que esas irregularidades sean consecuencia de la falta de capacitación, preparación y planeación de la gestión de calidad de los procesos; hay empresas que se configuran informalmente y poco a poco se van normalizando, sin preparación previa en asuntos de calidad, RSE y menos, sostenibilidad. Esta condición es llamada **mostaza rudimentaria**, *las que no saben.*

Otras empresas no cuentan con el soporte ni con la gestión financiera suficientes para permitirse invertir en mejorar sus procesos implementando gestión integrada de calidad y RSE, o para establecer pautas más exigentes de control y comercialización, por lo que no pueden generar redes articuladas de trabajo con sus grupos de interés. Esta es **mostaza por escasez**, *las que no pueden.*

Finalmente, están aquellas organizaciones maliciosas, que, siendo conscientes de los marcos normativos y los procesos de certificación de calidad y sostenibilidad, eluden deliberadamente algunas exigencias legales y normativas para minimizar su inversión y maximizar su margen de rentabilidad, sacrificando a propósito, por ejemplo, garantías de producto/servicio, calidad, gestión de marca, etc. Estas son las **mostaza maliciosa**, *las que no quieren.*

Las marcas mostaza, sea accidental o deliberadamente, producen impactos negativos considerables y, de igual manera, amenazan el bienestar de algunos de sus grupos de interés.



3.6.2.5 Marca marrón

Es posible que en apariencia tengan un plan de desarrollo estratégico como compañías responsables, sin embargo, sus prácticas y relaciones corporativas solapan sus acciones e impactos económicos, ambientales y sociales negativos.

Sus actividades y acciones estratégicas pueden parecer inicialmente buenas para la empresa, pero tarde o temprano la afectan y también son amenazas para sus grupos de interés. Pueden presentar acciones coercitivas y colusivas con sus proveedores, competencia y zona de influencia y, en definitiva, ambientalmente irresponsables y tóxicas.

3.6.3 Valoración del sector confecciones

***Anotación preliminar:** como se ha mencionado antes, durante la investigación de la que es producto este contenido se trabajó con el sector confecciones, pero el esquema de valoración de procesos sostenibles que se propone aplica para todo tipo de compañía de cualquiera de los tres sectores económicos.*

El trabajo de campo del presente estudio se realizó con el concurso voluntario de algunas empresas productoras y comercializadoras de confecciones colombianas, en primera instancia se presentan las apreciaciones resultantes de 3 entrevistas aplicadas a una empresa fabricante, otra comercializadora y otra importadora. La identidad de los participantes voluntarios y las compañías que representan se conserva anónima.

Ninguno de ellos ha participado durante su experiencia laboral en procesos de capacitación relacionados con gestión integrada de la calidad y tampoco ha intervenido en estos. El conocimiento sobre marco legal y normativo es mínimo, saben de la existencia de certificados de calidad como ISO (ISO, 2010),

BPM (CERES Colombia S.A.S., 2017) y Fenalco Solidario (Corporación Fenalco Solidario, 2015); sin embargo, las empresas que representan no cuentan con tales certificaciones o reconocimientos.

La producción o servicio que ofrecen se realiza bajo marcas propias, no son procesos de maquilado para otras empresas; la comercializadora que importa productos vende bajo las marcas originales de sus proveedores, pero está haciendo gestiones para registrar con una futura marca propia, la producción colombiana que considere de mejor aceptación en el mercado.

Además, en cuanto a la relación con sus proveedores y compradores, no tienen seguridad sobre si estos tienen certificaciones de calidad o sellos de reconocimiento ambiental, señal de la falta de planeación estratégica de RSE y relacionamiento con sus grupos de interés. A pesar de lo anterior, se realizan algunas iniciativas de RSE como la donación en dinero a una ONG de apoyo a madres cabeza de familia, donaciones en especie a la cárcel de mujeres de Andes (Antioquia) y a inmigrantes desamparados en refugios europeos.

Con respecto a saber el significado del concepto de marca sostenible, aluden a la durabilidad en el tiempo; una de estas propone una definición cercana a la producción ambientalmente amigable. En relación con su producto o servicio, no se atreven a decir qué tan sostenible es, pero son conscientes de que el sector textil es de alto impacto negativo ambientalmente y con irregularidades en la responsabilidad social y que acercarse a procesos sostenibles se constituye en una ventaja comercial frente a otras marcas; tienen disposición de aprendizaje y mejoramiento en cuanto a implementar procesos sostenibles, con el temor de enfrentarse a altos costos y no poder llevar exitosamente el proceso.

Lo anterior alude a que hacen parte de empresas blancas, mostaza o marrones (y tal vez no tengan conciencia al respecto).



3.6.3.1 Valoración de sostenibilidad de los procesos

Como se describió anteriormente, se aplicó un formulario a los participantes voluntarios, con el que, a manera de autoevaluación, se valoró mediante una adaptación de la clasificación sugerida por Gregory et al. (2014), cada una de las acciones estratégicas que se plantean en el proceso de gestión de GRI® (Global Reporting Initiative, 2017). A su criterio, sin haber sido previamente instruidas sobre los conceptos descritos, las personas los valoran en el formulario en un rango comprendido entre -2 y 2, siendo -2 el extremo de acciones marrón y 2 el extremo de acciones verdes. Este instrumento permite identificar puntos precisos para proponer acciones de mejora, oportunidades de fortalecimiento y, finalmente, sumando los resultados de manera escalada, identificar el estado en que se encuentra la marca en cuanto a sostenibilidad.

Como se expresó antes, nuestra herramienta puede ser aplicada en cualquier proceso de los sectores económicos y se advierte que es apenas un insumo para aproximarse a la auto evaluación del proceso y detectar qué tan amplia es la brecha entre la realidad y la sostenibilidad.

En la tabla 5 se presentan las valoraciones de marca sostenible obtenidas a partir de las percepciones de los participantes voluntarios.

Tabla 5: Valoración de sostenibilidad de los procesos

Dimensión	Valor	Factor	Valor	Observación
Desempeño económico	-0.02	Económico	-0.03	Blanca, leve tendencia a mostaza.
Presencia en el mercado	-0.15			Blanca, leve tendencia a mostaza.
Impactos económicos directos	-0.04			Blanca, leve tendencia a mostaza.
Adquisiciones	-0.06			Blanca, leve tendencia a mostaza.
Anticorrupción	-0.06			Blanca, leve tendencia a mostaza.
Competencia desleal	0.11			Blanca, leve tendencia a gris.

[Continúa en la página siguiente](#)

Continúa en la página anterior

Dimensión	Valor	Factor	Valor	Observación
Materiales	0.08	Ambiental	-0.12	Blanca, leve tendencia a gris.
Energía	-0.44			Blanca, leve tendencia a mostaza.
Agua	-0.11			Blanca, leve tendencia a mostaza.
Biodiversidad	-0.22			Blanca, leve tendencia a mostaza.
Emisiones	-0.11			Blanca, leve tendencia a mostaza.
Efluentes y residuos	-0.03			Blanca, leve tendencia a mostaza.
Cumplimiento ambiental	-0.11			Blanca, leve tendencia a mostaza.
Proveedores	-0.04			Blanca, leve tendencia a mostaza.
Empleo	0.41	Social	0.34	Blanca, moderada tendencia a gris.
Relación trabajador-empresa	0.33			Blanca, moderada tendencia a gris.
Salud y seguridad en el trabajo	0.33			Blanca, moderada tendencia a gris.
Formación y enseñanza	0.33			Blanca, moderada tendencia a gris.
Diversidad y equidad	0.33			Blanca, moderada tendencia a gris.
Condiciones para bienestar social	0.33			Blanca, moderada tendencia a gris.
Garantía de calidad del producto	0.33			Blanca, moderada tendencia a gris.
Valoración general de sostenibilidad				

Elaboración de López-Medina, 2017.

Lo anterior indica que, de los tres factores, el ambiental efectivamente es el que, aunque bajo el cumplimiento de ley, tiende levemente a presentar amenazas y fallos en controles de calidad y gestión de los procesos, seguido del factor económico, que apenas se distancia de la categoría blanca hacia la mostaza. La valoración del factor social evidencia que se desempeña de manera sana y de acuerdo con la ley, con algunos elementos adicionales que se aproximan a fortalecer las acciones tendientes al bienestar del talento humano.

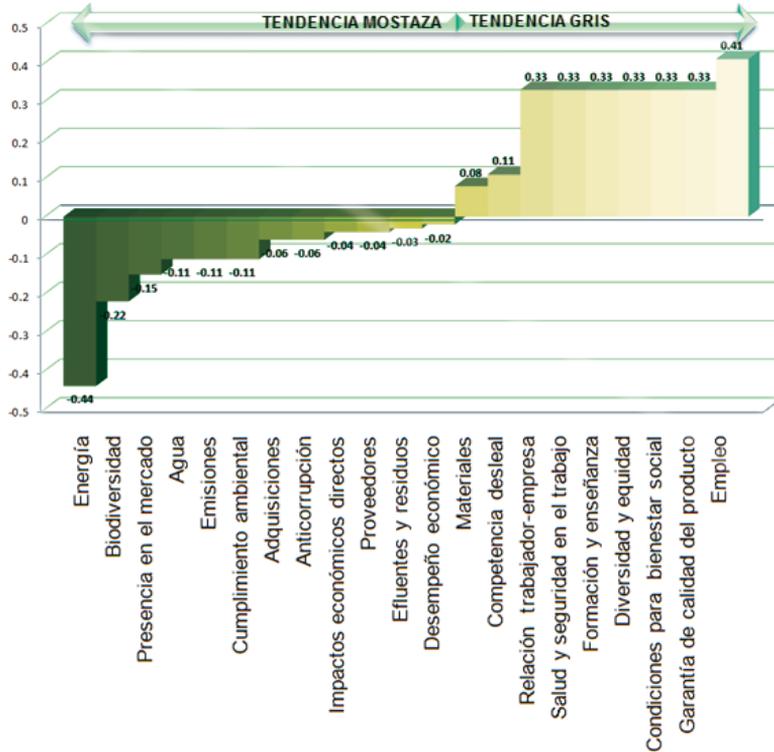
En general, los procesos de pre, producción, posproducción y comercialización, vistos bajo la perspectiva de la gestión de calidad hacia la RSE y la sostenibilidad, se mantienen cumpliendo con los requisitos mínimos de ley, valorando a las empresas que participaron voluntariamente en la categoría de marcas blancas.

Se presume que, de haber tenido una participación más amplia, los resultados pudieron haber presentado más valoraciones tendientes hacia lo mostaza y marrón; y es precisamente por este asunto que la mayoría de los convocados desistieron de participar del trabajo de campo.



Otra manera de leer las valoraciones obtenidas es ordenarlas como se expresa en la figura 7.

Figura 7. Ordenación de valoraciones en el rango de la categoría blanca



Elaboración de López-Medina, 2017.

Aunque todas las dimensiones de acción están dentro del rango de la valoración blanca, puede apreciarse la tendencia hacia gris y mostaza. Se puede ver cierta consistencia en las acciones relativas a la gestión del recurso humano con intención de mejoramiento adicional al cumplimiento mínimo de ley; por el contrario, los aspectos relacionados con lo ambiental tienden a evidenciar debilidades en la administración de recursos naturales y servicios públicos, mitigación de impactos y disposición de residuos.

Consideraciones finales

El desarrollo de marca sostenible debe comenzar desde el minuto en que se concibe crear una empresa. Si las directivas de la misma no están en la firme convicción de asumir la responsabilidad social corporativa, de ahí en adelante va ser un proceso más complejo de implementar y la industria textilera no se puede escapar de la realidad. El concepto de marca sostenible y la idea de un manual de marca sostenible son confusos o desconocidos en diferentes territorios productivos. Para encauzar una compañía en procesos estratégicos sostenibles, es necesario educar de manera transversal y simultánea a todos los actores involucrados y a los grupos de interés de la empresa.

Empezar por acciones básicas e ir avanzando a acciones más pertinentes, más allá de lo legal (de la línea blanca a la verde) es una estrategia válida que seguro permitirá crecimiento económico y ético y estar más orgullosos de la empresa. Sin embargo, para esto es necesario emprender acciones de cambio, correctivas y de mejora que suelen incomodar y en apariencia “entorpecer” los procesos habituales que se ejecutan a diario; se “afina el motor” para dar mayor rigor y control rumbo a procesos y productos (servicios y experiencias de marca) con un valor de marca positivo frente a sus grupos de interés y que además sean significativos ambientalmente, inclusive para quienes no están directamente involucrados en la cadena de valor.

Existen grandes marcas que ya iniciaron el camino y toda la documentación nacional e internacional está disponible para que sirva de guía a la hora de querer hacer parte de la sostenibilidad en el ámbito textil. La información sobre marca sostenible es técnicamente gratuita, el proceso de cambio implica



inversiones permanentes para cuidar la ruta de mejoramiento; el gran problema radica en las prácticas habituales de informalidad e ilegalidad que los diferentes sectores productivos tropicales vienen cultivando durante varias generaciones; la falta de transparencia y planeación los llenan de vicios operativos, a veces nocivos y siempre perjudiciales para el bien común.

La integralidad del concepto de marca sostenible implica acciones en lo económico, social, derechos humanos, prácticas laborales y responsabilidad sobre el producto. La mejor manera de crear estas políticas en cada una de las sociedades es empezar por el concepto personal de hacer el bien desde lo ético y pensarse en un consumidor verde. De nada sirve un maquillaje responsable (*greenwashing*), por el contrario, esto es nefasto. La suma de actitudes verdes de los empleados, funcionarios, servidores, aliados y grupos de interés, redundan en una verdadera cultura de marca verde, que no se impone ni improvisa de un momento a otro, debe ser un proceso de cambio y crecimiento que inspire al *bien hacer*, que se convierta en estilo de vida, es decir, el concepto de lo sostenible supera las barreras del horario laboral y penetra la cotidianidad de la persona.

La idea de gestión estratégica de marca en función de la RSE es cada vez más sólida, pero movimientos alrededor del globo presionan y motivan mucho más a la preocupación, cuidado y responsabilidad ambiental y a la reflexión, planeación y diseño de acciones y artefactos para la sostenibilidad con “enfoque precautorio” (Muñoz Bautista y Muñoz Rivera, 2015, pp. 26-27), es decir, en lugar de reparar y compensar los impactos resultantes, se deben prevenir y evitar, además, siendo más exigentes, educar a otras compañías (grupos de interés) en dicho enfoque. Lo precautorio es entonces “*mejor negocio*”, pues las acciones e inversiones verdes o sostenibles preparan para un *mejor* entorno, mientras que las acciones correctivas o de compensación ambiental suelen tener altísimos costos para la compañía y sus grupos de interés, además, los paleativos estratégicos a los daños ambientales difícilmente son perdonados por los diferentes públicos, mientras que el enfoque precautorio es aplaudido y *mejor* valorado.

Encaminarse en el reto de ser marca sostenible no es tan simple como invertir en nuevos recursos y rediseño de procesos, claro que eso es fundamental, pero si no está soportado por un ejercicio educativo permanente, el esfuerzo de cambio en lo tangible se evapora con el tiempo, pues se requiere generar una atmósfera y actitud nueva para cultivar talento humano sensible, responsable y consciente con respecto a los impactos financieros, sociales y ambientales. Como ejemplo, se presenta el concepto de “Cultura Metro”:

Entendida como el resultado del modelo de gestión social, educativo y cultural que el METRO ha construido, consolidado y entregado a la ciudad. Este modelo puede ser adoptado, total o parcialmente, por otras ciudades e instituciones que tengan como propósito la construcción de una nueva cultura ciudadana, la convivencia en armonía, el buen comportamiento, la solidaridad, el respeto de normas básicas de uso de los bienes públicos, el respeto propio y por el otro, entre otros aspectos (Metro de Medellín, 2018, párr. 1).

La denominada Cultura Metro se pensó en principio para “la protección y conservación de la infraestructura y los trenes en excelente estado” (Loaiza Bran, 2015, párr. 2) y maduró en el comportamiento y conducta del ciudadano/usuario del servicio metropolitano como alguien ejemplar, que además de cuidar la infraestructura, espacios, vehículos y equipos, haciendo buen uso de los mismos, respeta a los funcionarios y demás usuarios por el bien común. Quienes nacimos antes del proyecto de planeación, ejecución e implementación del sistema de transporte, vivimos años y años de campañas de expectativa al respecto y una gran campaña educativa de cultura metro; con el paso del tiempo, se dio por sentada la existencia de cultura metro y las campañas educativas de publicidad social cambiaron su tono e impacto y actualmente, hay muchos usuarios del servicio que no se dan por aludidos con respecto al cuidado del sistema de transporte y el respeto ciudadano (Vélez, 2018).



Con el concepto de marca sostenible sucede igual, la educación es permanente y no se puede esperar que sea claro para los agentes externos de una compañía, como es para los internos.

Evidencia de lo importante que es educar al respecto, es la percepción que tienen directivos versus operativos descrita en el estudio realizado por Muñoz y Muñoz para empresas exportadoras (2015, pp. 31-32), en el que para el personal operativo no parece tan pertinente el factor ambiental (76% directivos–67% operativos totalmente de acuerdo¹²), ni la relación directa de la buena gestión ambiental con la creación de valor (73% directivos–70% operativos totalmente de acuerdo); sin embargo, no deja de ser preocupante que el porcentaje de directivos no llegue al 80%. Es perentorio educar transversalmente a todo el talento humano en las organizaciones, en este sentido, no se puede categorizar a personas con mayor o menor importancia dentro y fuera de la organización, pues cada uno de ellos es responsable de una serie de momentos de verdad (Siebold, 2018) que pueden impactar negativamente a su entorno inmediato; de nada sirve realizar altas inversiones en equipos modernos “sostenibles”, si las directivas de la empresa evidencian un comportamiento blanco o mostaza frente a directivas de otras compañías o grupos de interés, o si a pesar de la excelente actitud verde de todos los grupos de interés de la empresa, se realiza *greenwashing* a sus procesos.

Si bien hay unas bases comunes para lo que se considera gestión de marca verde, el punto de partida para cada empresa es determinar qué es lo que se llama de manera particular, marca verde. Para que sea marca debe reconocerse y comunicar desde unos distintivos que vienen del contexto macro y micro de la plaza donde se despliega la empresa. Igualmente, para ser verdaderamente verde, debe entender qué es lo verde en Colombia (que no es lo verde en Austria o en Costa de Marfil); así que la marca debe estar apoyada en una investigación de los ecosistemas de la región y la manera histórica, social y ética como las distintas comunidades han interactuado con estos. Cada contexto y zona de

¹² Las relaciones porcentuales entre los paréntesis son síntesis de López-Medina, a partir de Muñoz y Muñoz (2015, pp. 31-32).

influencia establece unas pautas de acción estratégica que sugieren el trazado hacia la marca sostenible; los territorios y ecosistemas en que se circunscriben las compañías determinan su buen proceder.

No es suficiente que la empresa, el publicista o un instituto de certificaciones divulgue que determinada empresa es verde. Es el usuario el que principalmente califica a una empresa, producto o servicio, ofreciendo el calificativo de verde. Por lo tanto, cualquier gestión de marcas verdes debe estar acompañada de un plan de activación y fidelización consistente en muestras gratis en supermercados y centros comerciales, además de impulsar el voz a voz frente al producto, especialmente en redes sociales. El atributo verde, si bien se puede crear o certificar, es primordialmente una percepción generalizada que se gana paulatinamente. La marca que pretenda ser verde deberá ser primero una marca significativa, por lo tanto, asumir o autonombrarse marca verde no es consecuente con la realidad, pues:

1. El índice de las *meaningful brands* supera el valor de mercado en 120%, un desempeño equiparable al de los fondos de cobertura superior.
2. A la mayoría de personas alrededor del mundo no les importaría si el 73% de las marcas desapareciera mañana.
3. Solamente el 20% de las marcas a nivel mundial son vistas como generadoras de un impacto positivo significativo en la vida de las personas (Havas Media, 2013).

Los tres puntos anteriores pueden desalentar o asustar a un estrategia de marca, pero con un trabajo bien hecho, planeado desde adentro, transparente y consecuente con su realidad, hace posible que se reconozca como marca verde.

Ser marca verde implica también mantener relaciones públicas fuertes con el sector empresarial de la región, basándolas en el desarrollo social de lo verde. Se les debe evangelizar sobre el valor de la RSE, convirtiéndola en un evento común a todos y en uno de los motores, si no el motor, de las



comunidades económicas y empresariales actuales. La razón de esto yace en el contexto histórico mundial, las grandes empresas son las que producen mayor contaminación, por ende, este problema debe subsanarse gradualmente desde su núcleo más evidente. Así entonces y de acuerdo al ejercicio realizado en el presente libro, el sector de confecciones y la industria textil son los segundos¹³ llamados a repensarse y replanearse para encaminarse en el reto de marcas sostenibles, pues sus impactos ambientales negativos no son ignorados por los consumidores, cada vez más críticos y exigentes.

En cuanto a los objetivos propuestos al inicio del proyecto, los dos que se mencionan a continuación se cumplieron adecuadamente:

- » Identificar dentro de un esquema de producción y comercialización de productos, los elementos fundamentales para el desarrollo de procesos de gestión de marcas sostenibles.
- » Proponer un mapa de procesos y manual de aplicación de un esquema de producción y comercialización de marca sostenible.

En el presente texto se describe el mapa de proceso de diseño, confección, comercialización y exportación de prendas de vestir colombianas, que se asocia con las propuestas de gestión de GRI® para luego:

- » Diagnosticar el comportamiento, percepción, disposición y factibilidad de cambio o adaptación de procesos de producción y comercialización hacia marca sostenible en el sector de confecciones para exportación en Colombia.

Aquí se adaptó y aplicó una categorización de marca sostenible y se pudo evidenciar con el trabajo de campo que la atmósfera de operación y producción en nuestro contexto dista mucho del ideal de marcas sostenibles. Sin evidencias, pero a partir de la experiencia e intuición, se puede sugerir que gran parte de

¹³ Los primeros deberían ser los responsables en la industria minera y de extracción de recursos naturales.

las empresas involucradas en el sector confecciones no llega siquiera a cumplir con lo mínimo legal para operar (marcas blancas) y que un alto porcentaje del sector se encuentra –sin saberlo– entre las marcas mostaza y marrón.

La recolección de datos fue difícil, dado que muchos de los participantes, al acercarse al formulario, optaron por no participar, ya sea por el desconocimiento al respecto de las acciones planteadas en el formulario o por recelo y desconfianza, pues algunos consideraron que al participar en el proceso de investigación, se develarían sus prácticas inadecuadas, informales y hasta ilegales. Igualmente se sufrió con el proceso de entrevistas; los datos obtenidos fueron pocos, considerando el vasto mercado de confecciones que se desarrolla en la región.

- » Sugerir un modelo de servicio y consultoría para mypimes tendiente a la adecuación o generación de ideas de negocio bajo el esquema de marca sostenible.

La escasa participación de empresarios del sector no favoreció el alcance de este objetivo, sin embargo, se propuso otro proyecto de investigación que pretende diseñar un modelo de negocio en el que implícitamente se guíe a las empresas a la gestión de marcas sostenibles.

Aunque parezca extraño hacerlo al final del libro, aflora la pregunta de por qué ImpoExport se interesa por el tema de marca sostenible. Más allá del problema de investigación o del título del libro, es el emprendimiento (Minnitti, s.f.) lo que impulsa a apoyar procesos de investigación; desde la formación universitaria de las directivas de ImpoExport, se soñaba con independencia profesional y financiera, además, con la autonomía suficiente que permita ayudar a otros, y es desde esta investigación que se empieza a notar esa ayuda; las indagaciones y hallazgos son valiosos para mejorar los procesos de otros. Así se desarrolla posterior a este libro, el proceso de consultoría con ImpoExport



Medellín para definir un modelo de negocio propio y que permita establecer el punto de partida para el acompañamiento más responsable a sus aliados y clientes.

Esta investigación lleva a cuestionarse sobre muchos aspectos a nivel empresarial, motiva a seguir capacitándose y encontrar otras formas de poder estimular a los nuevos emprendedores a hacer las cosas de manera correcta y organizada. Bajo el concepto de grupos de interés, si no corregir y mejorar los procesos, al menos insinuar la necesidad global de cambio hacia un enfoque sostenible de los sistemas productivos y de servicio, pues el *zeitgeist* actual mira desdeñosamente a quienes no se preocupan por el ambiente y la sostenibilidad.

No importa qué edad se tenga al momento de estar frente a este libro, porque un emprendedor puede tener 99 años o 10, si es posible darle alguna herramienta para que su empresa o idea de negocio nazca con una visión de orden, legalidad y coherencia con el entorno, o si la idea de emprendimiento ya está en marcha, y este libro proporciona la motivación y la curiosidad para redirigirse en estos aspectos, esta actividad habrá valido la pena 100%.

El trabajo de campo fue muy enriquecedor, sirvió para ver no solo las falencias que tiene el sector y las oportunidades que vienen si se implementan temas de gestión sostenible; se destaca que el sector confecciones colombiano es altamente recursivo, que la moda ya hace parte del ADN de Medellín, que la ciudad se ha venido consolidando a través de los años como la Capital de la moda colombiana; desde 1907 que se crearon las primeras empresas de hilados y tejidos (Fabricato, Tejicondor, Coltejer) se ha venido invirtiendo en innovación tecnológica para el desarrollo de esta industria y, a pesar de fuertes crisis, el sector y sus insumos se han sostenido y adaptado a las condiciones del mercado (Pineda de Cuadros, 2009). Pero sin triunfalismos, deberá repensarse la manera en que se entrega el producto final y cómo se logra el mismo, pues la embestida de mercados asiáticos con productos de otras cualidades y

calidades obliga a invertir en el valor de marca, para que el cliente final tome su decisión de compra y uso más allá del precio de venta al público y sea también responsable financiera, social y ambientalmente.

La idea con este texto no es hacer juicios de valoración, generalizar sobre el Sistema Moda¹⁴ en la región o sacar conclusiones por el lector; es dejar la inquietud sobre las oportunidades que se tienen no solo frente a ser emprendedores, sino también con respecto a que los emprendimientos sean sostenibles en toda la extensión de la palabra, ya que se ha despertado un hambre por conocer más acerca de ambos temas y un sinfín de cuestionamientos sobre cómo mejorar la propia empresa al respecto.

Seguramente ImpoExport Medellín será la primera empresa del sector textil confecciones en leer este libro de tapa a tapa. Aunque ha tenido el privilegio de interactuar con este histórico sector como comprador mayorista, vendedor internacional, asesor en direccionamiento de marca, exportador y ahora investigador, nuestra región tiene mucho futuro con las empresas existentes y muchísimo más con las que vienen y pueden nacer con la conciencia de lo que nuestro entorno necesita frente a estos aspectos.

La información que se presenta en este libro es una invitación a que profesionales de diversas áreas involucradas en muchos sectores productivos adapten los métodos sugeridos y los instrumentos de recolección de datos para realizar una autoevaluación de sus propios procesos y descubrir qué tan cerca están de ser marcas verdes o marcas marrones y así, iniciar un proceso de cambio y rediseño exigente para el cuidado del entorno y el mayor logro del bien común.

No se trata de lograr el reconocimiento público con certificados y sellos para decorar etiquetas, lo fundamental es cultivar una nueva actitud con la perspectiva responsable y dejar el egoísmo por el lucro, muchas veces más allá del

¹⁴ El Sistema Moda está conformado por productores, diseñadores, consumidores, empresarios, talentos creativos, instituciones educativas, medios de comunicación y gobierno que conviven de forma colaborativa para un mismo fin (Inexmoda, 2017).



desconocimiento del problema, es decir, como se argumentó en la descripción de las marcas mostaza y marrón, una cosa es no saber que se incurre en actos irresponsables y otra es ser irresponsable deliberadamente para aumentar el margen de utilidades.

Llegará el momento en que el concepto de marca sostenible deje de ser suntuoso o accesorio, será una demanda legal de las naciones para la persistencia de las marcas en los diferentes mercados, más allá de pertenecer al sector primario, secundario o terciario. Los autores de este libro somos conscientes de que la información acá contenida no es una revelación mágica, es la suma de varias perspectivas y preocupaciones frente a la sostenibilidad y el futuro de los recursos que, sabemos ahora, ninguno es renovable realmente.

Lo que se propone en suma es cruzar los conceptos de procesos sostenibles de GRI® con la idea de marcas verdes, grises, blancas, mostazas y marrones para poder valorar el desempeño sostenible de una organización. El reto para los autores es convertir las valoraciones en indicadores medibles con precisión y que permitan planear en detalle las mejoras a los procesos y, en consecuencia, controlar las variables y factores que nutren la cadena de valor de manera positiva para el ambiente, las finanzas y los grupos de interés.

Finalmente, se invita a los lectores e interesados en el tema a adaptar las propuestas acá presentadas en sus propias organizaciones, para evaluar y valorar el concepto de marca sostenible e iniciar acciones estratégicas de mejora, igualmente arriesgarse a hacer lo mismo con sus grupos de interés y sembrar la inquietud en otras personas naturales y jurídicas para motivar el cambio positivo.

Referencias

- Álvarez-Gayou Jurgenson, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós Educador.
- Antelo-González, Y. Y., y Alfonso-Robaina, D. (2014). Análisis de la responsabilidad social empresarial basado en un modelo de lógica difusa compensatoria. *Ingeniería Industrial, XXXVI (1)*, 58-69. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000100007
- Aristizábal, C. A. (2015). Lecciones aprendidas: gestión ambiental. Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Noticias/Lecciones-aprendidas-gestion-ambiental.aspx>
- B Corporation®. (Septiembre de 2017). *Home*. Recuperado de <https://www.bcorporation.net/>
- Batey, M. (2013). *El significado de la marca: cómo y por qué ponemos sentido a productos y servicios*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Braquero Cabrero, J. D., y Barquero Cabrero, M. (2005). *Manual de relaciones públicas, publicidad y comunicación*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Cámara de Comercio Medellín. (Diciembre de 2014). *Datos de interés: Cluster Textil / Confección, Diseño y Moda (actualización-diciembre 2013)*. Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Noticias/Cluster-textil-confeccion-diseno-y-moda.aspx>
- Carlson, A., Gaut, B., & McIver Lopes, D. (2001). *The Routledge companion to aesthetics*. London: Rotledge.



- Castañeda, D. (2010). *Formulación del plan de gestión integral de residuos sólidos para la empresa asesora en telecomunicaciones ASECONES S.A.* Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12547/1/FOR-MULACI%C3%93N%20DEL%20PLAN%20DE%20GESTI%C3%93N%20INTEGRAL%20DE%20RESIDUOS%20SOLIDOS%20PARA%20LA%20EMPRESA%20ASESORIA%20EN%20TELECOMUNICACIONES%20ASECONES%20S.A.pdf>
- CEPAL. (s.f.). *Acerca de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/temas/desarrollo-sostenible/acerca-desarrollo-sostenible>
- CERES Colombia S.A.S. (2017). *Certificación BPM*. Recuperado de http://ceres-colombia-cert.com/?page_id=91
- Cescau, P. J. (2008). Prólogo. En C. Laszlo (Autor), *Sustainable value. How the world's leading companies are doing well by doing good* (pp. 11-13). Stanford: Stanford University Press.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión de la Comunidades Europeas.
- Compromiso RSE. (2013). *Estilo sostenible: “de nicho de mercado a imperativo para las marcas”* 11,5 millones de españoles están dispuestos a apoyar marcas responsables. Recuperado de <https://www.compromisorse.com/rse/2013/03/20/115-millones-de-espanoles-estan-dispuestos-a-apoyar-marcas-responsables/>
- Coreas, J., y Alfaro, A. (2016). *Guía de sostenibilidad. Sector textil y confección*. Recuperado de https://issuu.com/fundacionempresarialparalaaccionsoc/docs/fundemas_-_guia_sost_textil__f__-__
- Corporación Fenalco Solidario. (2015). *Información Corporativa*. Recuperado de <http://www.fenalcosolidario.com>

- EBSCO Industries. (Octubre de 2017). *EBSCO Host*. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/search/basic?vid=1&sid=b-08b79b4-2a18-4b7b-9a0f-e6bfe984f404%40sessionmgr4007>
- Echeverri, A. (2009). *Propuesta para el mejoramiento del proceso y reducción de tiempo en la elaboración de precosteo de prendas de Tennis S.A.* Medellín. Recuperado de http://www.bdigital.unal.edu.co/934/1/1040030627_2009.pdf
- Global Community. (2014). *2014 B Corp. Update*. Recuperado de <http://www.betterworldbooks.com/go/b-corp-handbook>.
- Global Reporting Initiative. (29 de septiembre de 2017). *GRI Standards*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>
- González Mendoza, L. (2008). La globacultura y sus expresiones sociales y educativas. *Apertura: revista de innovación*, 6(5), 86-99. Recuperado de www.redalyc.org/articulo.oa?id=68800507
- Gregory, A., Tharyan, R., & Whittaker, J. (2014). Corporate Social Responsibility and firm value : disaggregating the effects on cash flow , risk and growth. *Journal of Bussiness and Ethics*, (124), 633–657. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-013-1898-5>
- Guinart, S. (s. f.). *Marketing verde: ventajas de la sostenibilidad en las empresas*. Recuperado de <http://www.gestion.org/marketing/40625/marketing-verde-ventajas-de-la-sostenibilidad-en-las-empresas/>
- Havas Media. (1 de julio de 2013). *La “marcas significativas” (Meanigful Brands)*. Recuperado de <https://www.havasmedia.com.mx/lo-que-hacemos/las-marcas-significativas-meaningful-brands/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología e la investigación*. México: McGraw-Hill.



- Honeyman, R. (s. f.). *The B Corp. Handbook: how to use business as a force for good*. Recuperado de <http://www.betterworldbooks.com/go/b-corp-handbook>.
- Huaruco Gonzales, L. (22 de abril de 2016). *Ecodesign: ¿Cuáles son las ventajas de apostar por el diseño sostenible?* Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/ecodesign-tiene-ventajas-apostar-diseno-sostenible-2159097>
- Iannuzzi, A. (2012). *Greener products: The making and marketing of sustainable brands*. Boca Ratón: CRC Press/ Taylor and Francis Group.
- Inexmoda. (Octubre de 2017). *Nosotros*. Recuperado de Inexmoda: <http://inexmoda.org.co/nosotros/>
- Interbrand. (2015). *Best global green brands 2015*. New York: Interbrand.
- ISO. (2010). *ISO 26000:2010(es)*. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Las Páginas Verdes. (2016). *Directorio de productos y servicios sostenibles*. Colombia: Quad Graphics S.A.
- Laszlo, C. (2008). *Sustainable Value. How the world's leading companies are doing well by doing good*. Stanford: Stanford University Press.
- Loaiza Bran, J. F. (29 de noviembre de 2015). *El colombiano*. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/antioquia/movilidad/cultura-metro-se-extendio-por-la-ciudad-KM3196682>
- Lotero-Echeverri, G., Ferré Pavia, C., Vargas León, A., Tapias Hernández, C. A., González Correa, L. M., Restrepo García, N., . . . Arango Navarro, F. A. (2015). *La responsabilidad social desde una perspectiva crítica e interdisciplinaria*. Medellín: Fondo Editorial Fundación Universitaria Luis Amigó.

- Martínez, J. (1998). Publicidad para causas sociales, argumentos racionales vs. argumentos emocionales. *Comunicación y Sociedad, XI(1)*, 69-80. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4323732>
- Mesa Granda, M. N. (Febrero de 2012). *Módulo 2. Diplomado en metodología general de la investigación*. Medellín, Antioquia, Colombia: Corporación Universitaria Remington.
- Metro de Medellín. (9 de abril de 2018). *Cultura Metro*. Recuperado de <https://www.metrodemedellin.gov.co/cultura-metro>
- Ministerio de Ambiente vivienda y desarrollo Territorial. (2010). Decreto 3930. Bogotá: República de Colombia. Recuperado de http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/decretos/2010/dec_3930_2010.pdf
- Minnitti, M. (s. f.). El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones. *Fundamentos y aspectos territoriales*, 383, 23-30. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3903869>
- Montero, M. (2008). Casos históricos relevantes que reflejan el impacto cultural de la publicidad. *Revista de comunicación, VII*, 139-153. Recuperado de <http://dadun.unav.edu/handle/10171/19199>
- Morales Ardaya, F. (2001). ¿Debe ser bueno lo bello? Apuntes sobre la relación entre lo estético y lo ético. *Contexto, 5(7)*, 73-88. Recuperado de http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/18862/articulo5_7.pdf;-jsessionid=B34236A1F719ECA1073E91815906D44B?sequence=1
- Moreno Velásquez, J. P., & Silva Pereira, J. P. (2014). *Sector textil en Colombia: Un Análisis De Las Importaciones Y Exportaciones Entre Los Años*.
- Muñoz Bautista, E., y Muñoz Rivera, R. M. (2015). Acciones de las empresas manufactureras exportadoras regionales, en transición hacia el ecomarketing. *Mercados y Negocios, 16(1)*, 23-43. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5811270>



- Naciones Unidas. (2017). *Pacto Global*. Recuperado de <http://www.pactoglobal-colombia.org/>
- Núñez, G. (2003). *La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible*. Johannesburgo: CEPAL.
- Orozco Toro, J. (2007). *Publicidad social. Comunicación estratégica para el desarrollo*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Ottman, J. (2011). *The new rules of green marketing*. San Francisco: Barrett Koehler. Pacto Global–Red Colombia. (2018). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de <https://www.pactoglobal-colombia.org/ods/los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods.html>
- París Restrepo, R., Arango Lopera, C., Vargas Cano, R., Viana Ruiz, L., y Montalvo Arroyave, L. (2015). *Gestión de marca para pymes*. Medellín: Editorial Universidad de Medellín y Fondo Editorial Luis Amigó.
- Pineda de Cuadros, N. E. (2009). Primera industria textil de algodón en Colombia, 1884-1905. Compañía Industrial de Samacá “Fábrica de hilados y tejidos de algodón”. *HiSTOReLo. Revista de Historia Regional y Local*, 1(2), 136-168. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/histo/v1n2/v1n2a05.pdf>
- Red de Desarrollo Sostenible. (Agosto de 2016). *Recursos*. Recuperado de <https://www.rds.org.co>
- Red de Soluciones Empresariales. (2001). *Guía de buenas prácticas para el sector textiles*. Ottawa: Fundes.
- Redondo, M. (28 de noviembre de 2014). *Lo sostenible es más rentable*. Recuperado de http://cincodias.com/cincodias/2014/11/28/empresas/1417199756_355932.html

- Restrepo Velásquez, J., Vélez Acebedo, A., y Vanegas Arboleda, M. (2006). Compromiso social de la Corporación Universitaria Lasallista en Itagüí. *Revista lassallista de investigación*, III(1), 13-18. Recuperado de <http://repository.lasallista.edu.co/dspace/handle/10567/425>
- Rodríguez Gómez, G; Gil Flores, J y García Jiménez, E. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. *Aportes* 50, 39-59. Recuperado de https://cesaraguilar.weebly.com/uploads/2/7/7/5/2775690/rodriguez_gil_01.pdf
- Rueda Delgado, G., y Uribe Bohórquez, M. V. (julio-diciembre de 2011). Aportes de la información contable a una responsabilidad empresarial acorde con las necesidades de la sociedad. Una mirada crítica. *Cuadernos de Administración*, 24(43), 241-260. Recuperado de https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/2609
- Sandoval Casilimas, C. A. (2002). *Investigación cualitativa. Programa de especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social*. Bogotá: ARFO Editores.
- Seres (Fundación Sociedad y Empresa Responsable)–KPMG. (2014). *RSE Manual para consejeros*. KPMG España. Recuperado de <https://www.kpmg.com/ES/es/ActualidadNovedades/ArticulosyPublicaciones/Documents/rse-consejeros-completo.pdf>
- Siebold, M. (2018). *Mercadeo.com*. Recuperado de <http://www.mercadeo.com/blog/1967/09/momentos-de-verdad-en-la-administracion-del-servicio/>
- Tatarkiewicz, W. (1987). *Historia de seis ideas*. Madrid: Tecnos.
- UNESCO. (21 de octubre de 2015). *Documentos*. Recuperado de <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/70/1>
- United Nations. (2017). *United Nations Global Compact*. Recuperado de <https://www.unglobalcompact.org/>



- Valcárcel, A. (1998). *Ética contra estética*. Barcelona: Crítica.
- Vélez E., L. C. (10 de mayo de 2018). *¿Hay o no hay cultura metro? El Colombiano*. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/opinion/columnistas/hay-o-no-hay-cultura-metro-GF8676549>
- Velilla Gil, J. (2012). *Branding. Tendencias y retos en la comunicación de marca*. Barcelona: Editorial UOC.
- Vergara , E., y Rodríguez, M. (2010). El impacto social y cultural de la publicidad entre los jóvenes chilenos. *Comunicar, XVIII*(35), 113-119. Recuperado de <https://www.revistacomunicar.com/verpdf.php?numero=35&articulo=35-2010-14>
- Williams, B. (1972). *Introducción a la ética*. Madrid: Cátedra.
- Wolcott, H. (1992). Posturing in qualitative research. En W. LeCompte, Millroy, & J. Peissle (Directores), *The handbook of qualitative research in education* (pp. 337-404). San Diego: Academic Press.
- Yarce, J. (2010). *Cuáles son tus valores*. Bogotá: Panamericana.

Anexos

Formulario para empresas

 <p>UNIVERSIDAD CATÓLICA</p>	<p>La Universidad Católica Luis Amigó de Medellín e ImpoExport Medellín; están realizando una investigación que pretende obtener información de fuentes primarias con respecto a las acciones de sostenibilidad que realizan empresas de confecciones colombianas. El concurso de ellas, es fundamental para indicar la brecha entre la producción sostenible y la producción real y proponer un manual de procedimiento de producción sostenible con miras a mejores oportunidades de exportación. La información que usted dará en el curso de este estudio permanecerá en secreto y no será proporcionada a personas diferentes bajo ninguna circunstancia. Las preguntas del formulario que usted voluntariamente diligenciará, no solicitan información confidencial personal o con respecto a la empresa que en este caso usted representa, ni información que ponga en riesgo secretos industriales o de procesos propios de su empresa.</p>					
<p>No se divulgará de manera explícita ni particular algún nombre de persona natural o jurídica, excepto, los propios de las instituciones responsables del proyecto de investigación (Funlam – ImpoExport Medellín). Los resultados de esta investigación pueden ser publicados en revistas científicas o ser presentados en las reuniones científicas, sin divulgar la identidad participación de los voluntarios y las compañías que representan. Toda la información que usted suministre en la encuesta será considerada como cierta, de manera que el equipo de investigadores no verificará ni confrontará la información suministrada con sus superiores o competidores, ni permitirá el concurso en la validación de los datos de agentes externos al proyecto de investigación. Tiempo estimado: 20 minutos</p>						
<p>Luego de haber leído atentamente el texto anterior: Está de acuerdo en ofrecer información que se solicita en las siguientes afirmaciones de manera voluntaria.</p>		<p>Sí</p>	<p>No</p>			
<p>Nombre de la empresa (solo para control interno, la confidencialidad de los datos hace anónimas las respuestas)</p>						
<p>Tiempo de existencia de la empresa (Indique con una X)</p>		<p>Menos de 1 año</p>	<p>Entre 1 y 2 años</p>	<p>Entre 2 y 5 años</p>	<p>Entre 5 y 10 años</p>	<p>Más de 10 años</p>
<p>Tamaño de la empresa (Indique con una X)</p>		<p>Microempresa (hasta 10 personas)</p>	<p>Pequeña (entre 11 y 50 personas)</p>	<p>Mediana (entre 51 y 200 personas)</p>	<p>Grande (más de 201 personas)</p>	
<p>De acuerdo a las afirmaciones enunciadas en la columna de acciones, indique el grado de cumplimiento aproximado según se indica en las celdas verde, gris, blanca, mostaza y marrón. Si las acciones son fortalezas y con iniciativas de bajo impacto ambiental, escriba 2; Si son fortalezas con algunas amenazas, escriba 1; si se da cumplimiento de ley, pero sin fortalezas ni amenazas, escriba 0; Si son debilidades con amenazas ambientales potenciales, escriba -1; si son solo debilidades con amenazas y daño ambiental evidente, escriba -2.</p>						

Continúa en la página siguiente



Continúa en la página anterior

Valoración		Solo fortalezas, iniciativas sostenibles	Fortalezas, algunas amenazas	Se cumple con la ley, sin fortalezas ni amenazas	Omissiones o irregularidades legales, amenazas latentes	Solo amenazas, acciones ambientalmente negativas
Acciones		2	1	0	-1	-2
Desempeño Económico	La organización informa del enfoque de gestión utilizado en torno al desempeño económico.					
	Valor económico directo generado y distribuido. Las ganancias de la empresa se distribuyen para inversión y bienestar de los grupos de interés: Beneficios a empleados, mejoramiento de contratos, alianzas con proveedores, inversión en infraestructura, inversión social.					
	Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades derivados del cambio climático. El crecimiento de la empresa representa oportunidad (verde) o riesgo (marrón) ambiental.					
	Obligaciones del plan de beneficios definidos y otros planes de jubilación. Existe un plan sólido de pensiones con incentivos más allá del cumplimiento de ley, un fondo de pensiones propio de la empresa, amparo a la familia del pensionado.					
	Asistencia financiera recibida del gobierno. Subsidios, exenciones, regalías, premios, créditos.					
Presencia en el mercado	La organización informa del enfoque de gestión utilizado en torno a su participación en el mercado.					
	Relación del salario de categoría inicial estándar por sexo frente al salario mínimo local. Pago legal y equitativo de salarios mínimos por género.					
	Proporción de altos ejecutivos contratados de la comunidad local. La empresa cuenta con profesionales en áreas específicas, son contratados mediante proceso de selección certificado, son locales.					
Impactos Económicos Directos	La organización informa del enfoque de gestión utilizado en torno a sus impactos económicos directos.					
	Inversiones en infraestructuras y servicios apoyados. Se invierte en el desarrollo infraestructural y de servicios, se incide en el ambiente y sociedad con inversión o acción.					
	Impactos económicos indirectos significativos. Impactos económicos a los grupos de interés.					
Adquisiciones	La organización informa del enfoque de gestión utilizado sobre adquisiciones.					
	Proporción de gasto en proveedores locales. Presupuesto ajustado y planeado para negociar con proveedores, contrato de proveedores locales, proveedores con certificaciones de calidad.					

Continúa en la página siguiente

Continúa en la página anterior

Anticorrupción	La organización informa del enfoque de gestión sobre un sistema de anticorrupción.				
	Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción. Identificación con evidencias de riesgos de corrupción, prácticas anticorruptivas.				
	Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción. Comunicación permanente con organismos de control del gobierno, comunicación de políticas anticorrupción a los empleados y grupos de interés.				
	Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas. Medidas disciplinarias tomadas en casos de corrupción dentro de la empresa. Mitigación de la corrupción interna. Prevención de la corrupción.				
Competencia desleal	La organización informa del enfoque de gestión sobre competencia desleal.				
	Acciones jurídicas relacionadas con la competencia desleal, las prácticas monopólicas y contra la libre competencia. Ausencia de prácticas colusivas. Acciones jurídicas, infracciones, sentencias, sanciones.				
Materiales	La organización informa del enfoque de gestión sobre los materiales que utiliza en la producción y demás procesos.				
	Materiales utilizados por peso o volumen. Inventario y control de materiales renovables y no renovables utilizados.				
	Insumos reciclados utilizados. La empresa recicla un porcentaje significativo de materiales.				
	Productos reutilizados y materiales de envasado. La empresa reutiliza un porcentaje significativo de materiales.				
Energía	La organización informa del enfoque de gestión sobre el uso óptimo de las energías.				
	Consumo energético dentro de la organización. Cantidad de combustible renovable y no renovable que consume la empresa: electricidad, calefacción, refrigeración.				
	Consumo energético fuera de la organización. Consumo energético en transporte y otras acciones.				
	Intensidad energética. Cantidad de energía consumida por unidad producida.				
	Reducción del consumo energético. Evidencia de reducción y optimización del consumo de energía a través de estrategias educativas o mejoras tecnológicas.				
Reducción de los requerimientos energéticos de productos y servicios. El consumo de energía necesario para el logro del producto final es cada vez menor.					

Continúa en la página siguiente



Continúa en la página anterior

Agua	La organización informa del enfoque de gestión sobre el uso óptimo de agua.				
	Extracción de agua por fuente. La empresa usa agua obtenida de: cuerpos de agua superficiales, subterráneos, lluvia, residuales, acueducto.				
	Fuentes de agua significativamente afectadas por la extracción de agua. El agua usada afecta a zonas protegidas, comunidades vulnerables, biodiversidad.				
	Agua reciclada y reutilizada. La empresa recicla y reutiliza un porcentaje considerable de las aguas que usa.				
	Desecho responsable de aguas. Las aguas que no se pueden reutilizar o reciclar son colectadas para que sean tratadas adecuadamente.				
Biodiversidad	La organización informa del enfoque de gestión sobre el cuidado de la biodiversidad.				
	Centros de operaciones en propiedad, arrendados o gestionados ubicados dentro de o junto a áreas protegidas o zonas de gran valor para la biodiversidad fuera de áreas protegidas. Las operaciones de la compañía no amenazan áreas protegidas.				
	Impactos significativos de las actividades, los productos y los servicios en la biodiversidad. Expansión en zonas amenazadas o protegidas, introducción de sustancias extrañas a hábitats, introducción de especies invasivas, plagas o patógenos, reducción de especies.				
	Hábitats protegidos o restaurados. Apoyo a estrategias de restauración, mejoramiento o mitigación en áreas protegidas.				
Emisiones	Especies que aparecen en la Lista Roja de la UICN y en listados nacionales de conservación cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones. La organización sabe de especies en riesgo en la zona de influencia y emprende acciones al respecto.				
	Informa del enfoque de gestión sobre las emisiones y las acciones compensatorias al respecto.				
	Emisiones directas de GEI. La empresa cuenta con un sistema de medición de emisión de gases (CO ₂ , CH ₄ , N ₂ O, HFC, PFC, SF ₆ , NF ₃ , NO _x , SO _x) Hay control y mitigación de las emisiones.				
Efluentes y residuos	Emisiones indirectas de GEI al generar energía. La empresa cuenta con un sistema de medición de emisión de gases (CO ₂ , CH ₄ , N ₂ O, HFC, PFC, SF ₆ , NF ₃ , NO _x , SO _x) Hay control y mitigación de las emisiones.				
	Informa del enfoque de gestión sobre efluentes y residuos				
	Vertido de aguas en función de su calidad y destino. Volumen de vertidos programados y no programados, potabilidad del agua vertida.				
	Residuos por tipo y método de eliminación. La compañía clasifica los residuos peligrosos y no peligrosos para reutilización, reciclaje, compostaje, recuperación, incineración o almacenamiento. Los residuos a eliminar, se hacen de manera adecuada directamente o por un tercero certificado.				
	Cuerpos de agua afectados por vertidos de agua y/o escorrentías. Tamaño e impacto del cuerpo de agua, tiempo de afectación, permanente, eventual, accidental.				

Continúa en la página siguiente

Continúa en la página anterior

Cumplimiento ambiental	<p>Informa del enfoque de gestión sobre cumplimiento ambiental.</p> <p>Incumplimiento de la legislación y normativa ambiental. Multas o sanciones.</p>					
	<p>Informa del enfoque de gestión sobre la evaluación ambiental de sus proveedores.</p> <p>Nuevos proveedores que han pasado filtros de evaluación y selección de acuerdo con los criterios ambientales. Porcentaje o relación de proveedores con certificación ambiental.</p> <p>Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas. Acciones de mejora con los proveedores.</p>					
Empleo	<p>Informa del enfoque de gestión sobre el empleo.</p> <p>Relación de empleados nuevos y antiguos, baja rotación de personal. Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal.</p> <p>Beneficios para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales. Seguros, asistencia de salud, invalidez y otros incentivos. Permisos y licencias.</p>					
	<p>Informa del enfoque de gestión las relaciones empleado-empendedor.</p> <p>Plazos de aviso mínimos sobre cambios operacionales. Tiempo establecido para informar novedades, cambios, ajustes.</p>					
Salud y seguridad en el trabajo	<p>Informa del enfoque de gestión las acciones de salud y seguridad en el trabajo.</p> <p>Representación de los trabajadores en comités formales trabajador/empresa de salud y seguridad. Órganos de representación de trabajadores con voz y voto. Hay incidencia estratégica de dichos órganos.</p> <p>Tipos de accidentes y tasas de frecuencia de accidentes, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de muertes por accidente laboral o enfermedad profesional. Registro, seguimiento y sistematización para programas de prevención.</p> <p>Trabajadores con alta incidencia o alto riesgo de enfermedades relacionadas con su actividad. Registro, seguimiento y sistematización para programas de prevención.</p> <p>Temas de salud y seguridad tratados en acuerdos formales con sindicatos. Contratos, alianza o convenios con organizaciones de apoyo.</p>					
	<p>Informa del enfoque de gestión las acciones de formación y enseñanza.</p> <p>Media de horas de formación al año por empleado.</p> <p>Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición. Gestión de capacitaciones y acompañamiento para rehabilitación, desempleados y pensionados.</p> <p>Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional.</p>					

Continúa en la página siguiente



Continúa en la página anterior

Diversidad y equidad	Informa del enfoque de gestión sobre diversidad y equidad.					
	Diversidad en órganos de gobierno y empleados. Caracterización por factores demográficos de edad, género, grupos étnicos, minoritarios, vulnerables.					
	Equidad salarial por género.					
	Acciones para evitar discriminación.					
Condiciones laborales para el bienestar social	Informa del enfoque de gestión sobre el bienestar laboral y condiciones legales.					
	Operaciones y proveedores cuyo derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva podría estar en riesgo. Medidas preventivas.					
	Sistema contractual que garantice la no vinculación de menores de edad.					
	Se evitan condiciones de trabajo forzoso. En labores de alto riesgo o compromiso de salud, se ofrecen recursos para atenuar y garantizar el bienestar.					
	Cuenta con personal de seguridad y atención capacitado para prevención de riesgos.					
	Las operaciones de la compañía no afectan el ejercicio de los derechos humanos.					
	Las operaciones de la compañía generan impacto positivo en la zona de influencia.					
Garantía de calidad del producto	Contribución significativa con recursos a organizaciones y fundaciones de acción social.					
	Informa del enfoque de gestión sobre la calidad del producto y las garantías al comprador.					
	En la promoción del producto se informa al comprador de los posibles riesgos en el uso o consumo.					
	La oferta del producto deja clara su garantía, limitaciones y cumplimiento. La garantía es superior a la de la competencia.					
	Las etiquetas y empaques cuentan con toda la información legal y de calidad necesarias para la circulación y venta. Las etiquetas y empaques son ambientalmente amigables (degradables, reciclables, reutilizables).					
	Hay un departamento especializado para reclamos, quejas y sugerencias. Se atienden y resuelven efectivamente reclamos, quejas y sugerencias.					

Elaboración de López-Medina, 2017.

Información de los autores

Juan-Diego López-Medina

Doctor in Visual Communication, MBA con especialidad en gestión integrada de la calidad, seguridad y medio ambiente, Publicista. Docente investigador del grupo Urbanitas de la Universidad Católica Luis Amigó.

Entre sus últimas publicaciones se destaca:

López-Medina, J-D. (Comp.). (2019). Estrategias de publicidad social. *Conyunturas sociales como oportunidad de mejoramiento de valor responsable*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó. Recuperado de https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/514_Estrategias_de_publicidad_social.pdf

Rafael Mauricio París Restrepo

Doctor en artes, Magíster en estética, Publicista. Docente Universidad Pontificia Bolivariana.

Entre sus últimas publicaciones se destaca:

París, R. (2018). Patricia Piccinini de las nuevas anatomías a las nuevas autonomías. *Revista Colombiana de Pensamiento Estético e Historia del Arte*, (7), 173-188. Recuperado de https://cienciashumanasyeconomicas.medellin.unal.edu.co/images/revista-estetica-pdf/septima_edicion/04_artista_1.pdf

Información de los coautores

John Fredy Arboleda Pereira

Comunicador Social.

Liliana López Campo

Publicista, con amplia experiencia en la creación de marcas e imagen corporativa. Pertenece a ImpoExport Medellín.

Este libro analiza la creación y gestión de marcas sostenibles, desde el sector textil y de confecciones, como un asunto que permite no solo el mejoramiento de procesos sino también el fortalecimiento de las estrategias de responsabilidad social empresarial.

En la publicación se trata el proceso de producción del sector en mención, tal y como fue descrito por los participantes de la investigación, se habla también de sus impactos ambientales, sociales y económicos y se introduce el concepto de mercadeo y publicidad verde para conducir a la idea de marca sostenible.