

# **El impacto en la comunicación de marca de empresas con modelos de negocio de triple impacto en el sector de la moda textil**

Tutora: Laura García Martín  
Alumna: Raquel Roura Vilafranca



## ÍNDICE ANALÍTICO

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
1.1. RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.2. OBJETIVO DEL ESTUDIO.....	4
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	6
1.4. METODOLOGÍA.....	9
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
2.1. NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO.....	12
2.1.1. ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	12
2.1.1.1. EL TRILEMA DE LA GLOBALIZACIÓN.....	14
2.1.1.2. DESARROLLO NORMATIVO.....	18
2.1.1.3. NUEVOS MODELOS ECONÓMICOS.....	21
2.1.2. MODELOS DE NEGOCIO DE TRIPLE IMPACTO.....	24
2.1.2.1. LAS BCORP.....	26
2.2. LA GESTIÓN Y COMUNICACIÓN DE MARCA.....	30
2.2.1. ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	30
2.2.1.1. EL VALOR DE LA REPUTACIÓN DE MARCA.....	32
2.2.1.2. LA GESTIÓN DE LA MARCA.....	34
2.2.1.3. LA COMUNICACIÓN DE LA MARCA.....	37
2.2.2. NUEVOS CANALES DE COMUNICACIÓN DIGITAL.....	41
2.2.3. FUNDAMENTOS DE UNA COMUNICACIÓN SOSTENIBLE, DIVERSA, EQUITATIVA E INCLUSIVA.....	45
<b>3. EVALUACIÓN DEL IMPACTO EN EL CRECIMIENTO Y LA COMUNICACIÓN DE LA MARCA DE LOS MODELOS DE NEGOCIO DE TRIPLE IMPACTO EN EL SECTOR DE LA MODA TEXTIL.....</b>	<b>48</b>
3.1. ¿CÓMO IMPACTA EN EL CRECIMIENTO Y LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE LA MARCA TENER UN MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE, EN EL SECTOR DE LA MODA TEXTIL?.....	48
3.2. ¿CÓMO SE DEBERÍAN COMUNICAR LAS MARCAS DE TRIPLE IMPACTO, EN EL SECTOR DE LA MODA TEXTIL?.....	53
<b>4. CONCLUSIONES.....</b>	<b>58</b>
<b>5. FUENTES DOCUMENTALES.....</b>	<b>60</b>
<b>6. CUESTIONES ÉTICAS.....</b>	<b>65</b>
<b>7. ANNEXOS.....</b>	<b>66</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN

La aparición de empresas con modelos de negocio de triple impacto (económico, social y ambiental) a principios del s.XXI<sup>1</sup> está siendo explorado desde diferentes disciplinas; el presente trabajo tiene por objeto estudiarlo desde el impacto que tiene en la gestión y comunicación de la marca, eligiendo como caso de estudio empresas del sector de la moda textil.

La metodología de análisis se basará en la exploración del estado de la cuestión y la comparación entre dos de las marcas de moda textil que más cotizan a nivel mundial, Inditex y Zara, ambas con un modelo de negocio tradicional y dos marcas certificadas con el sello BCorp, que tienen también presencia global, Patagonia y Ecoalf, para explorar las diferencias en el concepto de negocio y la comunicación de marca; la exploración bibliográfica del nuevo paradigma de modelos de negocio de triple impacto, desde una perspectiva económica y legal, así como de las nuevas técnicas y canales de gestión y comunicación de marca en medios digitales, y la comparativa entre modelos tradicionales y actuales, tiene como objetivo extraer una guía de comunicación de marca para las empresas con modelos de negocio de triple impacto en el sector de la moda textil. Se propondrán entrevistas a personas expertas en el campo de la comunicación de marcas con impacto, para complementar la bibliografía analizada. Se abre a una posible futura investigación en el campo que amplíe los casos y sectores analizados para una mayor representatividad y posible aplicación de los resultados.

## 1.2. OBJETIVO DEL ESTUDIO

Con la irrupción de las TIC digitales, la economía, los modelos de negocio y las sociedades han experimentado un cambio de paradigma que se ha acelerado en los últimos años y que se está estudiando desde diferentes campos para explorar su impacto en la manera en qué vivimos y nos relacionamos entre personas y con el planeta. Personas expertas en el campo, hablan de una “metamorfosis” de un cambio que implica pasar de poner la economía en el centro (paradigma post industrial y aún vigente) a poner a las personas en el centro<sup>2</sup>, concepto que ya Martin Luther King acuñó en su discurso “*Beyond Vietnam*” en 1967<sup>3</sup>. El *Trust Barometer* de Edelman es un estudio referente a nivel mundial que se publica desde 2001 y que analiza las tendencias en términos de reputación de marca<sup>4</sup>, mostrando también este cambio de paradigma.

---

<sup>1</sup>Empresas de Triple Impacto: Qué son, Pilares y Ejemplo (20 agosto 2022)

<https://responsabilidadsocial.net/empresas-de-triple-impacto-que-son-pilares-y-ejemplo/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20Triple%20Impacto,%3A%20social%2C%20econ%C3%B3mica%20y%20ambiental>.

<sup>2</sup>eAgora. *Retos sociales e innovación social. Principios para el cambio, capítulo 01 con Albert Cañigueral* <https://www.youtube.com/watch?v=mexjWuucQ54> (min. 3:43 - 8:00)

<sup>3</sup> Klein, N. [Naomi]. (2015). *This Changes Everything*. Penguin Random House. p.449 “(...) *we must rapidly begin the shift from a ‘thing-oriented society’ to a ‘person-oriented society’*.(...)”

<sup>4</sup>Daniel J. Edelman Holdings, Inc. (2023). *Edelman Trust Barometre* <https://www.edelman.com/trust/trust-barometer>

En lo que se refiere a los nuevos modelos de negocio que han ido apareciendo, hay factores macroeconómicos que propician el escenario actual como la privatización del sector público, que sucedió a nivel mundial a finales del s.XX y otorgó un papel cada vez más relevante a las empresas como agentes sociales, a la vez que se instauraba un modelo único de mercado global (capitalismo neoliberal), a raíz de la caída del muro de Berlín, también a finales del siglo pasado. Por otro lado, a nivel normativo, la regulación internacional y regional en materia de derechos humanos y empresas ha ido evolucionando, especialmente a partir de la publicación por parte de la ONU de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, de 2011<sup>5</sup>, y la Directiva Europea sobre debida diligencia de las empresas en materia no financiera, de 2014<sup>6</sup>. En el campo de la comunicación corporativa, la aparición de nuevos canales digitales ha propiciado una mayor transparencia empresarial, a la vez que surgen nuevas oportunidades de comunicación de la marca con el entorno; los medios de comunicación masiva siguen teniendo un peso importante, aunque ya no son los únicos canales a través de los cuales las personas se informan y desde el que las empresas se comunican.

En ese contexto, la aparición de empresas con modelos de negocio de triple impacto (económico, social y ambiental) a principios del s.XXI<sup>7</sup> está siendo explorado desde diferentes disciplinas; el presente trabajo tiene por objeto estudiarlo desde el impacto que tiene en la gestión y comunicación de la marca, centrándolo en el sector de la moda textil como caso de estudio.

La certificación BCorp se otorga a empresas con modelos de negocio de triple impacto y tras un proceso de evaluación de estándares rigurosos de desempeño social, medioambiental, de rendición de cuentas y transparencia<sup>8</sup>, y demuestra que es posible lucrarse y a la vez tener una contribución positiva en el entorno y el bienestar de las personas; en un artículo reciente (2023) de Pablo Sánchez, Director de BLab en España, éste menciona que *“las B Corps españolas mejor[a]n sus resultados económicos anuales en un 31% de media y que sus plantillas [crecen], también de media, un 32% anualmente.”*<sup>9</sup>. El sector de la moda textil es uno de los denominados de alto riesgo por el volumen de negocio que genera<sup>10</sup> y el alto potencial de vulneración de derechos humanos e impacto medioambiental que presenta, es por ello que en el presente trabajo se explora éste sector y se escogen como casos de estudio dos empresas con certificación BCorp.

---

<sup>5</sup>NU. (2011). Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos.

[https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinessshr\\_sp.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinessshr_sp.pdf)

<sup>6</sup>Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 22 de octubre de 2014

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=ES>

<sup>7</sup>Empresas de Triple Impacto: Qué son, Pilares y Ejemplo (20 agosto 2022)

<https://responsabilidadsocial.net/empresas-de-triple-impacto-que-son-pilares-y-ejemplo/#:~:text=%C2%BF%20Qu%C3%A9%20es%20el%20Triple%20Impacto.%3A%20social%2C%20econ%C3%B3mica%20y%20ambiental>.

<sup>8</sup>Honeyman, Ryan y Jana, T.; trad. de García Maldonado, Antonio. (2022). Movimiento BCorp. p.59

<sup>9</sup>Pablo Sanchez. (2 marzo 2023). *Cinco tendencias empresariales para liderar la transformación este 2023.*

<https://www.eleconomista.es/opinion/noticias/12171751/03/23/Cinco-tendencias-empresariales-para-liderar-la-transformacion-este-2023.html>

<sup>10</sup> Guamán, A. [Adoración] y Luque González, A. [Arturo]. (Octubre 2019). Cadenas de suministro, Derechos Humanos, Empresas Transnacionales e industria textil: de los AMI a un Instrumento Internacional Jurídicamente Vinculante. p. 396. *“El comercio global de prendas de vestir según el Parlamento Europeo (2017) está valorado en unos 2.860 millones de euros empleando a su vez a más de 75 millones de personas.”*

Se parte de la premisa de que las marcas con impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente generan más beneficios y son las únicas que sobrevivirán en el s.XXI, para plantear las siguientes cuestiones:

¿Cómo impacta en el crecimiento y la gestión de la comunicación de la marca tener un modelo de negocio sostenible, en el sector de la moda textil?

Para responder a esta pregunta, se realizará una comparativa entre las marcas de moda textil Inditex y Zara, con un modelo de negocio no sostenible, y las marcas Patagonia y Ecoalf, empresas con certificación BCorp.

¿Cómo se deberían comunicar las marcas de triple impacto, en el sector de la moda textil?

Al ser un fenómeno reciente, para responder a esta pregunta se realizará un análisis bibliográfico del campo de la comunicación y gestión de la reputación de marca y estado de la cuestión, que se pretende complementar con entrevistas a personas expertas en el campo, con el objetivo de establecer una guía para la comunicación de marca en empresas de triple impacto en el sector de la moda textil.

## **PALABRAS CLAVE**

Comunicación de marca, gestión de marca, *branding*, nuevos modelos de negocio, empresas de triple impacto, Bcorp.

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

### **Reflexión inicial**

*Todos los humanos han necesitado siempre comunicarse, para su supervivencia. Existen diferentes maneras de expresarse, diferentes idiomas y diferentes culturas. Estamos programados para optar por la opción menos complicada, perdiendo así la riqueza de conocer otras realidades, en vez de fijarnos en qué nos diferencia, ¿es posible centrarse en lo que nos une?*

*Como personas queremos vivir con dignidad, desarrollarnos profesional y personalmente según lo que cada uno entienda por ello. Como empresas o al emprender, quieres que el negocio tenga éxito; para que tenga éxito debe tener público y, para tener público, éste debe estar en sus plenas facultades. Sin personas no hay economía y sin sociedad que gestione los recursos (economía) las personas no se pueden desarrollar plenamente.*

*La información, cómo se comunican las empresas con el entorno y el entorno con ellas, es clave en ésta conjunción, además de otros factores como el modelo de gobernanza, el sistema de organización social y de estructura de poderes, etc., que se estudian en otros trabajos y tesis, aunque queden mencionados en éste.*

Estudiando la asignatura de globalización y derechos sociales, en el segundo semestre del Máster en Derechos Humanos, Democracia y Globalización de la UOC<sup>11</sup>, entré en contacto con un artículo de Iñigo de Miguel de Beriain<sup>12</sup> que reflexionaba sobre las responsabilidades de los diferentes agentes implicados en la tragedia del Plaza en Bangladesh (2013). Más adelante, en mi tercer semestre del Máster, en la asignatura sobre las empresas y el impacto de su actividad sobre los derechos humanos, leí de nuevo (en diferentes artículos) sobre la tragedia en otra fábrica textil, esta vez en Tánger<sup>13</sup> (2021). En ambos casos el espacio y las instalaciones donde se desarrollaba la actividad laboral no cumplían con la normativa internacional vigente en materia de seguridad y salud en el trabajo, como tampoco las empresas a las que suplían se responsabilizaban de ello; ni los consumidores finales de los productos textiles que ahí se fabricaban eran conscientes en muchas ocasiones del coste real y humano de esas prendas. En esa misma asignatura, entré en contacto con la tesis de Julia Martí (2017) sobre *El poder corporativo en México. Un estudio de los impactos de las empresas transnacionales sobre la democracia y los derechos humanos* dónde identifica 7 dimensiones de impacto potencial de las empresas transnacionales sobre los derechos humanos, y desarrolla una tabla (págs 98-99), que muestra el impacto potencial (y real) que tienen las empresas de diferentes sectores, el poder económico, en el bienestar de las sociedades y el planeta.

Profesionalmente, provengo del campo de la gestión de marca y la comunicación corporativa y he podido trabajar con empresas pequeñas y medianas de innovación social y tecnológica, multinacionales y en el sector público. He colaborado también con Ouishare<sup>14</sup>, un *Think Tank* de Economía Colaborativa (2015-2016) dónde entré en contacto con el campo de nuevos modelos económicos (la economía circular, regenerativa, la economía del donut, etc.) y conocí a BLab<sup>15</sup>, una organización sin ánimo de lucro orientada a transformar la economía global hacia un nuevo paradigma que beneficie a las sociedades y al planeta. BLab creó el sello BCorp, que certifica a las empresas de triple impacto, empresas que procuran por un beneficio común y no incurrir en violaciones graves de derechos fundamentales como sucedió en los casos comentados en Bangladesh y Tánger.

En ese contexto y tras reflexionar, desde un punto de vista de la comunicación y la gestión de la marca, sobre éstos nuevos modelos de negocio que aparecen, entendí que existía una oportunidad para explorar y aportar valor en el campo con el objetivo de contribuir a acompañar a las empresas con modelos de negocio sostenible en este cambio de paradigma.

---

<sup>11</sup>Máster universitario Online de Derechos Humanos, Democracia y Globalización (UOC) <https://estudios.uoc.edu/es/masters-universitarios/derechos-humanos-democracia-globalizacion/presentacion>

<sup>12</sup>De Miguel Beriain, Iñigo. (2013). Algunas reflexiones acerca de la tragedia del rana plaza: ¿quién fue el responsable?. *Dilemata* (nº13), (págs. 121-152).

<sup>13</sup>Juan Hernández Zubizarreta, Erika Gonzalez y Pedro Ramiro. (14 febrero 2021). Tánger: crímenes e impunidad en las cadenas globales de valor. *El Salto*. <https://www.elsaltodiario.com/explotacion-laboral/tanger-crimenes-impunidad-cadenas-globales-valor>

<sup>14</sup>OuiShare. (2023). <https://www.ouishare.net/mission>

<sup>15</sup>BLab. (2023). *BCorporations*. <https://www.bcorporation.net/en-us/>

Nos encontramos en un momento en que, por un lado, la captura corporativa que se sucede en los principales medios de comunicación masiva a nivel mundial, permite al poder económico incidir en la narrativa y en qué información llega a la gran mayoría de la población, impidiendo que informaciones sobre el impacto negativo en las personas y el planeta derivados de la actividad de grandes corporaciones, llegue a un público masivo. Por otro lado, el desarrollo de nuevas tecnologías digitales de la información y la comunicación permiten acceso a infinidad de fuentes de información, a la vez que las corporaciones se vuelven más transparentes, con multiplicidad de canales a través de los que comunicarse con el entorno; mencionar en este punto al grupo de comunicación masiva Guardian Media Group<sup>16</sup>, que cuenta con la certificación BCorp y desafía el paradigma establecido respecto a la transparencia en medios de consumo masivo.

A nivel global, el establecimiento y desarrollo de un modelo económico capitalista neoliberal ha probado ser insostenible en la era digital, con intensas crisis económicas en 2008, 2015, y recientemente con la pandemia causada por la COVID-19 y la guerra entre Rusia y Ucrania. Alternativas en modelos económicos y empresariales más sostenibles y menos vulnerables se han desarrollado en paralelo (o como consecuencia de), como también lo ha hecho la normativa que regula el cumplimiento de los derechos humanos y ambientales por parte de las empresas.

Los organismos de defensa de los derechos humanos siguen enfrentando retos para garantizar los derechos fundamentales de las personas a nivel universal; el pleno logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) no se concibe sin implicación del sector empresarial, a nivel global. A nivel regional y estatal se han producido avances en la materia de protección de los derechos humanos frente a abusos producidos por el sector económico, especialmente a partir de la publicación de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos en 2011<sup>17</sup> y de la Directiva Europea sobre debida diligencia de las empresas en materia no financiera en 2014<sup>18</sup>, aunque siguen siendo pocas las empresas que se están sumando a este nuevo modelo de operar y muchos los derechos que se vulneran a diario por parte del sector empresarial. Que éstas organizaciones pioneras con modelos de negocio sostenibles, que podrían considerarse en términos sociológicos *early adopters*, comuniquen al entorno los beneficios que implica ser sostenibles y sean transparentes respecto a la información de sus productos y servicios, es probable que motive a otras empresas (*late adopters*) a irse adaptando e incluso a emprender con éstos nuevos modelos de triple impacto. El sector inversor muestra también cada vez más interés por estos temas, conscientes de ésta tendencia y/o cambio de paradigma.

En esencia, como consumidores, sin información no se puede tener consciencia de cómo consumimos, a qué contribuimos con nuestra decisión de compra; como empresas, si no se adaptan al nuevo paradigma de modelos lucrativos sostenibles y respetuosos con el medio ambiente y los derechos humanos, se corre el riesgo de incurrir en pérdidas y posterior cierre del negocio - mencionar en este punto que las nuevas generaciones están mucho más informadas a la par que concienciadas sobre la necesidad de cambiar el modelo productivo imperante, y éste

---

<sup>16</sup> BLab. (2023). Guardian Media Group.

<https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/guardian-media-group/>

<sup>17</sup> NU. (2011). Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos.

[https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr\\_sp.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_sp.pdf)

<sup>18</sup> Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 22 de octubre de 2014

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=ES>

grupo pertenece a las personas que en 10 años formarán parte del mercado activo. Iniciativas como las de BLab<sup>19</sup> han supuesto un punto de inflexión y han contribuido sustancialmente al cambio de paradigma, en especial con su certificación BCorp que facilita a los consumidores identificar a marcas con impacto y a las empresas adaptarse al nuevo paradigma. Vamos a explorar en el presente trabajo cómo se gestiona la comunicación corporativa en estas organizaciones.

## 1.4. METODOLOGÍA

Se utilizará una metodología sociológica que incluye un estudio comparativo entre modelos tradicionales y modelos de negocio de triple impacto en el sector de la moda textil, y un estudio en profundidad del estado de la cuestión, con el objetivo de extraer conclusiones para una primera aproximación que dé respuesta a las preguntas de estudio planteadas en el presente trabajo.

### Estudio comparativo

En detalle, se realizará un estudio comparativo entre dos empresas certificadas como BCorp del sector de la moda textil, Ecoalf y Patagonia, y el conglomerado de empresas Inditex y la primera marca que fundó el grupo<sup>20</sup>, Zara. Se analizará:

- la información de rendimiento económico anual de las cuatro empresas, acotando al período 2018-2021, para tener una visión general de su evolución;
- la información y comunicación de marca que se recoge en sus páginas web<sup>21</sup>, comparando cómo se presentan (misión, visión e historia), el grado de transparencia e implicación con la responsabilidad social de la empresa, el uso de lenguaje inclusivo y la accesibilidad.

A partir de la información disponible, se completarán las siguientes tablas con el objetivo de analizar los resultados obtenidos y extraer conclusiones en base a ellos:

Rendimiento económico		2018	2019	2020	2021
ventas anuales (en millones)	Inditex				
	Zara				
	Patagonia				
	Ecoalf				
% crecimiento respecto año anterior	Inditex				
	Zara				
	Patagonia				
	Ecoalf				

<sup>19</sup> BLab. (2023). *BCorporations*. <https://www.bcorporation.net/en-us/>

<sup>20</sup> Inditex. (2023). *Historia*. <https://www.inditex.com/itxcomweb/es/grupo/historia>

<sup>21</sup> Inditex. (2023). Inditex. <https://www.inditex.com/itxcomweb/en/home>

ZARA. (2023). ZARA. <https://www.zara.com/es/>

Ecoalf. (2023). Ecolaf. <https://ecoalf.com/en>

Patagonia, Inc. (2023). Patagonia. <https://eu.patagonia.com/gb/en/home/>



Información y comunicación de marca que se recoge en sus webs corporativas					
Misión y visión	Inditex				
	Zara				
	Patagonia				
	Ecoalf				
Historia	Inditex				
	Zara				
	Patagonia				
	Ecoalf				
		Inditex	Zara	Patagonia	Ecoalf
Información y transparencia	Información sobre certificaciones y compromisos adoptados, así como otra información relevante, que demuestre su compromiso con la sostenibilidad e implicación con la consecución de los ODS				
	Espacio para recursos humanos dónde mostrar quién hay detrás de la empresa, qué personas la hacen posible y qué la hace un buen sitio para trabajar				
	Espacio con sus productos				
	Apartado con los canales de comunicación con la empresa				
	Apartado de contenido para los medios de comunicación o para el público académico o los usuarios que quieran profundizar en la empresa (por ejemplo apartado de recursos, informes, media)				
lenguaje inclusivo y accesibilidad	Uso de lenguaje inclusivo				
	Ejemplo				
	Uso de imágenes que muestren diversidad, equidad e inclusión				
	Ejemplo				
	Accesibilidad				

Esta parte del análisis pretende dar respuesta a ¿Cómo impacta en el crecimiento y gestión de la comunicación de la marca tener un modelo de negocio sostenible, en el sector de la moda textil?

En el marco teórico, se pretende explorar las peculiaridades de los modelos de negocio de triple impacto a la vez que los impactos potenciales de las empresas del sector textil, así como los modelos de comunicación corporativa actuales y tendencias, que ayudarán a enmarcar y entender los resultados comparativos obtenidos en la primera parte del análisis, con la finalidad

de extraer conclusiones que respondan a la pregunta ¿Cómo se deberían comunicar las marcas de triple impacto, en el sector de la moda textil?

### **Propuesta de guía de comunicación de marcas con modelos de negocio de triple impacto en el sector de la moda textil**

Partiendo de la base del marco teórico y el análisis de las marcas Ecoalf y Patagonia se realizará una propuesta de modelo de gestión y comunicación de marcas de triple impacto y una propuesta de ejemplo para las marcas de triple impacto del sector de la moda textil. La propuesta será contrastada y completada con las respuestas a las entrevistas realizadas a personas expertas en el campo de la comunicación sostenible.

### **Gestión entrevistas**

Se realizará una selección de 5 perfiles de personas expertas en el campo y se les hará llegar vía email un formulario<sup>22</sup> que consta de 5 preguntas abiertas, la última de ellas optativa; se da la opción de que contesten vía formulario en formato escrito o a través de un audio.

Preguntas:

- ¿Cómo definirías a las empresas con modelos de negocio sostenible o de triple impacto?
- ¿Observas características comunes en los modelos de comunicación de las marcas con certificación BCorp o marcas con propósito?
- ¿Qué técnica/s de comunicación digital recomiendas y por qué?
- ¿Qué información y lenguaje observas o recomiendas para empresas con modelos de negocio de triple impacto?
- ¿Alguna reflexión o dato más que te gustaría compartir en el campo de la comunicación de marca en las empresas con modelos de negocio de triple impacto?

Las respuestas serán analizadas y consideradas para la propuesta de modelo de comunicación de marcas con modelos de negocio de triple impacto en el sector de la moda textil.

---

<sup>22</sup> Formulario Google Form para las entrevistas

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc134OzrijbtOwseRivX6Xc8zzTeu3fwJUvSKGq3Jhsi2gTVw/vievwform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc134OzrijbtOwseRivX6Xc8zzTeu3fwJUvSKGq3Jhsi2gTVw/vievwform?usp=sf_link)

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO

#### 2.1.1. ESTADO DE LA CUESTIÓN

El modelo capitalista neoliberal imperante en el mercado global (especialmente a partir de 1989) ha propiciado repetidos periodos de recesión y que se priorice el desarrollo económico, y las doctrinas que lo regulan y explican, a los recursos humanos y naturales que lo hacen posible, que se han relegado a asuntos de regulación pública por parte del sector privado. Las repetidas crisis económicas que se han producido desde inicios del s.XXI junto con la aceleración del cambio climático, el desarrollo de tratados y organismos de defensa de los derechos humanos y la irrupción de las TIC digitales, han propiciado la aparición de nuevos modelos empresariales más sostenibles tanto económica como social y ambientalmente, que a su vez fomentan modelos alternativos al neoliberalismo.

Desde una perspectiva social, poniendo a las personas en el centro, se podría debatir sobre las especificidades de lo que significa que todas las personas puedan tener opción a una vida digna, pero es cierto que los esfuerzos por crear un marco regulatorio que proteja a nivel universal los derechos fundamentales hasta la fecha, tanto a nivel mundial como regional, ha conseguido acordar unos mínimos ratificados por la gran mayoría de países del planeta, éstos son acceso a agua potable, alimentos, salud (medioambiental y personal), vivienda, estudios/cultura y trabajo no esclavo<sup>23</sup>. Desde una perspectiva medioambiental, los recursos naturales han probado ser finitos, sin capacidad de regeneración suficiente para cubrir la explotación actual y permitir abastecer a todas las personas que habitan el planeta si se sigue operando a nivel mundial bajo un modelo neoliberal; la crisis climática está en la agenda mundial y durante la pandemia se hizo evidente que si ponemos en pausa el modelo actual es posible cierta regeneración de los ecosistemas marinos y terrestres. Desde una perspectiva liberalista, todo el mundo es libre de participar en el mercado global, aunque la realidad es que los puntos de partida influyen mucho y a través de los años (y periodos de recesión) ha quedado patente que sin intervención de las políticas públicas y el sistema jurídico y regulatorio, ésa libertad no es igualitaria (como ya apuntaba John Rawls<sup>24</sup>); sin las necesidades básicas cubiertas es difícil desarrollarse con plenitud en una sociedad y, a la vez, que ésta se desarrolle plenamente.

En un discurso reciente (junio de 2019) de la Directora Gerente del Fondo Monetario Internacional, Christine Lagarde<sup>25</sup>, se observa cómo, fruto de las investigaciones realizadas por la

---

<sup>23</sup>Las crisis económicas que se han sucedido desde inicios de siglo han propiciado medidas de precarización del bienestar social en pro del sistema financiero; en países como España éstas se han prolongado en el tiempo hasta llegar a una situación que requiere medidas urgentes para los colectivos más vulnerables, cómo ya apuntaba el relator especial de la ONU antes de las recientes crisis (COVID-19, guerra Ucrania y Rusia).  
<https://www.ohchr.org/es/2020/02/statement-professor-philip-alston-united-nations-special-rapporteur-extreme-poverty-and>

<sup>24</sup>J.Rawls, 1997, Derecho de gentes <https://isegoria.revistas.csic.es/index.php/isegoria/article/view/182/182>

<sup>25</sup> Christine Lagarde. (13 junio 2019). *Forjar un contrato social más fuerte: El enfoque del FMI respecto al gasto social* <https://www.imf.org/es/News/Articles/2019/06/14/sp061419-md-social-spending>

organización y teniendo presente los aprendizajes de los periodos de recesión vividos a inicios del s.XXI, la vulneración de los derechos humanos tiene un impacto negativo en el crecimiento económico, resaltando la importancia de integrar el respeto a los derechos fundamentales en todas las operaciones a nivel nacional e internacional (sectores público y privado) para asegurar un crecimiento sostenible y sostenido en el tiempo. Sin la contribución del sector privado<sup>26</sup> en fomentar éste equilibrio y crecimiento, delegando tal responsabilidad únicamente a las políticas públicas y organismos regionales e internacionales de defensa y promoción de los derechos humanos (como se ha hecho hasta la fecha), no se puede garantizar el nuevo paradigma que plantea la sociedad de la información en la que nos encontramos. A la vez, sólo las empresas que respeten los derechos fundamentales de las personas (incluyendo no destruir el entorno en el que habitan) continuarán operativas en éste nuevo siglo, como se viene observando por organismos como el FMI pero también por iniciativas como BLab<sup>27</sup>.

Expuesta la teoría, en la práctica, aunque algunas empresas ya están integrando sistemas de evaluación de impacto potencial de su actividad en los derechos humanos e implementando sistemas de detección y prevención en sus modelos de negocio, éstas pertenecen a un grupo minoritario de *early adopters* y para que sea extensivo a la mayoría se precisa de un marco legal jurídicamente vinculante que obligue a las organizaciones del sector privado (igual que existe para personas físicas e instituciones del sector público) a respetar los derechos fundamentales de las personas en el ejercicio de su actividad lucrativa y, en caso de violación, cumpla con las medidas de reparación a las víctimas que se estime necesarias. El Consejo de Derechos Humanos de la ONU creó en 2011 (Resolución 17/04) el conocido como grupo de trabajo sobre empresas y derechos humanos<sup>28</sup>, (integrado por cinco expertos independientes cuyo mandato se ha renovado cada 3 años), con el objetivo principal de promover, difundir y aplicar los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos<sup>29</sup>, desarrollados por la misma organización, que contiene una guía básica para Estados y Empresas a la hora de garantizar que tales derechos son respetados por la totalidad de empresas que operan en el sector privado (incluidas las que tienen participación pública o són proveedoras del sector público).

Desde la publicación de dichos principios rectores se han desarrollado avances en el campo como la publicación de una Guía de Diligencia Debida por parte de la OCDE<sup>30</sup> (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) que ha sido ratificada por 48 Estados, y los más de 20 planes impulsados por diferentes órganos de gobierno, como la Directiva 2014/95/UE de la Unión Europea<sup>31</sup> sobre el deber de divulgación de información no financiera, relacionada con las políticas de las empresas respecto a su impacto en los derechos humanos y el medio ambiente; o

---

<sup>26</sup> Como se recoge en el libro El Movimiento B (2022 - p.21-22) “*las empresas son las responsables de la generación del 82% de la actividad económica mundial*”.

<sup>27</sup> BCorporations: <https://www.bcorporation.net/en-us/>

<sup>28</sup> Grupo de Trabajo sobre empresas y derechos humanos de las Naciones Unidas  
<https://www.ohchr.org/es/special-procedures/wg-business>

<sup>29</sup> NU. (2011). Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos  
[https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr\\_sp.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_sp.pdf)

<sup>30</sup> OCDE. (2018). Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable.  
<https://mneguidelines.oecd.org/Guia-de-la-OCDE-de-debida-diligencia-para-una-conducta-empresarial-responsable.pdf>

<sup>31</sup> Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 22 de octubre de 2014  
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=ES>

la Ley francesa sobre el deber de vigilancia de las casas matrices y empresas contratistas, de 2017; o la iniciativa para la creación de un Centro Catalan de Empresas y Derechos Humanos<sup>32</sup> aprobada por el Parlamento de Cataluña en octubre de 2022.

Por otro lado, ante las limitaciones observadas por el Grupo de Trabajo sobre empresas y derechos humanos de la ONU<sup>33</sup> para que las empresas efectivamente implementen los principios rectores, sobre todo debido al peso que el poder económico tiene como grupo de presión ante los poderes públicos (fruto en parte de la privatización del sector público que se sucedió a finales s.XX), en 2014 el Consejo de Derechos Humanos de la ONU aprobó la resolución 26/9<sup>34</sup> para la creación de un “*instrumento internacional jurídicamente vinculante sobre las empresas transnacionales y otras empresas con respecto a los derechos humanos*”.

En conclusión, el respeto de los derechos humanos (y medioambientales) por parte de las empresas es urgente en el paradigma actual. La implicación por parte del sector empresarial aún está lejos de ser mayoritaria y los poderes públicos ven limitadas sus posibilidades de acción para que las empresas cumplan con los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de 2011. Una vez producida la vulneración, las víctimas se ven desprotegidas ante las empresas responsables que no ejecutan las reparaciones previstas, ante la falta de un instrumento jurídicamente vinculante que las garantice; el Consejo de la ONU lleva desde 2014 con el proyecto de creación de tal instrumento y parece ser que ya va tomando forma y será una realidad en un futuro próximo, aunque parte del sector empresarial se muestre aún parcialmente reticente alegando argumentos derivados del paradigma anterior de globalización neoliberal dónde las empresas se ocupan sólo de los beneficios económicos y el sector público del bienestar social y ambiental, que como se ha expuesto está desfasado y ha evolucionado con los aprendizajes y conocimiento acumulados en las últimas décadas.

### 2.1.1.1. EL TRILEMA DE LA GLOBALIZACIÓN

El trilema de la globalización es un concepto utilizado principalmente en ciencias políticas y económicas que se acuñó a finales del s.XX y principios del s.XXI, y plantea que la globalización económica, la soberanía de los estados, y las iniciativas dirigidas al bienestar social (y medioambiental) de las personas, no pueden darse plenamente de manera simultánea<sup>35</sup>.

La globalización económica actual se impulsó con un modelo liberal que fomenta la competencia y libre mercado pero que no tiene presente las desigualdades de partida entre mercados,

---

<sup>32</sup>Lafede. (10 febrero 2022). *Luz verde en el Parlamento para hacer realidad el Centro Catalán de Empresa y Derechos Humanos*

<https://www.lafede.cat/es/catala-llum-verda-al-parlament-per-fer-realitat-el-centre-catala-dempresa-i-drets-humans/>

<sup>33</sup> Grupo de Trabajo sobre empresas y derechos humanos de las Naciones Unidas

<https://www.ohchr.org/es/special-procedures/wg-business>

<sup>34</sup> Grupo de Trabajo intergubernamental de composición abierta sobre las empresas transnacionales y otras empresas con respecto a los derechos humanos (4 abril 2014) A/HRC/26/9

<https://www.ohchr.org/es/hr-bodies/hrc/wg-trans-corp/igwg-on-tnc>

<sup>35</sup> Bonet Perez, J. [Jordi]. (2019). *La internormatividad entre las dimensiones económica y social del ordenamiento jurídico internacional ¿Un espacio jurídico para la efectividad de los derechos económicos, sociales y culturales?*. Huygens Editorial.

permitiendo externalizar la producción a países donde la mano de obra es más económica y está menos regulada para rebajar los costes e incrementar los márgenes de beneficio. Las empresas que llevan a cabo éste modelo de negocio argumentan que los territorios que parten en desventaja (mayoritariamente antiguas colonias que se independizaron a lo largo del s.XX) obtienen ingresos y generación de puestos de trabajo, gracias a la inversión extranjera, que les permiten desarrollarse económicamente como país, y que el bienestar de sus poblaciones depende exclusivamente de gobiernos y poderes públicos; mientras que en los Estados que parten con ventaja (mayoritariamente ex potencias colonizadoras) se incrementan los beneficios al externalizar la producción y se generan más puestos de trabajo cualificados (con salarios y condiciones que permiten a sus poblaciones optar a condiciones de bienestar más óptimas), siguiendo el marco regulatorio vigente para el sector económico privado y dejando de nuevo el bienestar social y medioambiental de la ciudadanía al ámbito competencial de los organismos y poderes públicos. El problema, como cita Lñigo de Miguel Berain en su artículo *Algunas reflexiones acerca de la tragedia del rana plaza: ¿quién fue el responsable?* es que “la moral humana es menos rígida que las leyes de la física” y por lo tanto, aunque los recursos naturales són limitados, el abuso a personas humanas puede no ser condenado dependiendo de la moral tanto personal como colectiva, por ejemplo, hace décadas el esclavismo estaba extendido socialmente, hoy es mayoritariamente condenado.

El liberalismo igualitario del filósofo político John Rawls (1921-2002) defiende que la fundamentación de los derechos humanos no depende de ninguna doctrina moral comprensiva o concepción filosófica de la naturaleza humana, según la cual dichos derechos podrían percibirse como inaceptables para personas con diferentes puntos de vista morales, filosóficos y religiosos. Para que sean universales y no discriminatorios, éstos deben basarse en un enfoque práctico, Rawls propone un “*derecho de gentes*” como conjunto de principios a los cuales, personas con diferentes contextos o orígenes religiosos, morales y filosóficos, estarían de acuerdo en adoptar como base del comportamiento de uno respecto a los demás<sup>36</sup>. La importancia que atribuye John Rawls a la dignidad humana y a la libertad del individuo son la base de la concepción actual de los derechos humanos. Rawls reconoce que existen diferencias entre las personas de una sociedad que son intrínsecas a un sistema económico capitalista, que a la vez es un sistema que permite garantizar la libertad de actuar de las personas. Ante ésta incongruencia, el autor argumenta que la redistribución de los recursos en una sociedad democrática justa debe pretender únicamente lograr una condición de igualdad entre sus miembros. Siguiendo ésta doctrina, aplicada a la globalización económica y la garantía de los derechos fundamentales de las personas a nivel global, se debe procurar por un equilibrio y redistribución de recursos entre países e instituciones, con el objetivo de que todos los territorios partan de una situación equitativa<sup>37</sup>.

El modelo de globalización económica actual es el capitalismo neoliberal, que omite la parte social de redistribución de la riqueza para una mayor equidad entre la población y por ende dificulta la posibilidad de tener garantizados los derechos fundamentales a nivel universal. El mercado único global que se instauró a partir de la caída del muro de Berlín en 1989 está diseñado de manera que los países colonizadores y las ex colonias parten de posiciones

---

<sup>36</sup> Rawls, J. [John]. (1997). El derecho de gentes. *Igorías*, núm. 16, (pág. 5-36).

<sup>37</sup> En éste sentido, el ODS 17 sobre alianzas para lograr los ODS, promueve éste concepto.

desiguales y, al contrario de lo que propone Rawls, no se ha optado por una redistribución que posibilite partir del mismo punto para el desarrollo económico y social de los países; por lo tanto el trilema de la globalización se explica bajo una óptica de capitalismo neoliberal y aun no se ha podido estudiar desde una perspectiva de liberalismo igualitario.

Por otro lado, con la privatización del sector público que se sucedió a finales del s.XX se ha producido una pérdida de soberanía nacional que implica una incapacidad por parte de los gobiernos para poder garantizar los derechos fundamentales de las personas y hacer frente a los retos que presenta el cambio climático. A ello se le suman las diferencias entre regímenes de gobernabilidad de los estados nación, desde sistemas dictatoriales o totalitarios, hasta democracias no representativas y poco participativas; sin olvidar el auge de partidos políticos de extrema derecha que no atienden e incluso niegan el cambio climático y apuestan por debilitar aún más la posición de los gobiernos respecto a la garantía de los derechos fundamentales de la población, poniendo en riesgo derechos tan básicos como la no discriminación o la libertad de expresión.

Ejemplos del impacto que tiene el sector económico privado en la garantía del bienestar social y ambiental de las sociedades han sido extensamente estudiados en los últimos años, Julia Martí elabora en su Tesis (2017) *El poder corporativo en México. Un estudio de los impactos de las empresas transnacionales sobre la democracia y los derechos humanos* una tabla (p.98-99) con las siete dimensiones de impactos potenciales; aplicadas al sector de la moda textil, considerado de alto riesgo por su peso en la economía global<sup>38</sup> y por las numerosas vulneraciones que se producen en el desarrollo de ésta actividad, las empresas que operan en él pueden incurrir en los siguientes impactos potenciales:

– Económicos

- *Extranjerización y pérdida de soberanía* de los gobiernos en países cuya economía depende de la inversión extranjera y con regímenes que no tienen regulaciones sólidas para la garantía de derechos sociales y medioambientales. Las empresas que externalizan su producción a éstos países tienen la oportunidad de generar un impacto positivo en la garantía del bienestar de su ciudadanía sin comprometer el lucro, simplemente redistribuyéndolo equitativamente y de manera sostenible.
- *Privatización y evasión fiscal*; los impuestos permiten generar capital público para ser redistribuido en el país, los organismos públicos que lo gestionan deberían procurar por el bienestar de sus territorios y habitantes, sin pretender lucro pero sí asegurando las condiciones más óptimas para sus recursos naturales y humanos. Los impuestos que se derivan de la actividad empresarial, además, provienen de compras realizadas por personas u organizaciones que operan en el mismo territorio.
- *Integración asimétrica* en tanto que las empresas matrices generan intercambios comerciales con las empresas proveedoras de piezas de ropa desequitativos o injustos.

---

<sup>38</sup> Statista. (2024). *Ingresos generados por la venta de prendas de vestir a nivel mundial entre 2014 y 2027(en billones de dólares)*

<https://es.statista.com/estadisticas/1391249/ingresos-de-la-venta-de-prendas-de-vestir-en-todo-el-mundo/>

#### – Políticos

- *Pérdida de soberanía y capacidad de autodeterminación*; en países del sur global, la economía depende en exceso de las inversiones extranjeras, llegando a embargar y supeditar la soberanía de sus gobiernos en pro de los intereses empresariales extranjeros.
- *Construcción de ideología*, en tanto que impulsoras de un sistema de consumo neoliberal capitalista que prioriza la economía a las personas y el planeta, especialmente con el concepto de *fast fashion* o moda rápida.
- *Captura corporativa* tanto en países donde ejercen presión para la desregularización del sector empresarial permitiendo así explotar sus recursos naturales y humanos, como en los países donde comercializan sus productos para que las malas praxis y vulneraciones no sean publicadas o conocidas por el público consumidor.

#### – Jurídicos

- Principalmente la *Lex Mercatoria* o derecho comercial global, que permite la regulación privada de temas de comercio global, por lo que en casos de disputa entre organismos públicos y organismos privados se permite que los últimos acaben ostentando más poder<sup>39</sup>.
- *Desregulación y Autorregulación* que se deriva de la influencia que ejercen respecto a la regulación de los temas que afectan a la garantía y fomento de los derechos humanos y ambientales, a la vez que apuestan por la autorregulación alegando que las materias de garantías sociales y medioambientales pertenece al sector público.

#### – Ambientales

- El sector de la moda textil es uno de los más contaminantes, los tintes y productos químicos utilizados en su confección y que suponen unos costes más económicos para la producción de las piezas (en detrimento de sistemas más sostenibles) dañan no sólo el medioambiente si no que atentan contra la salud (y vida) de las personas que están en contacto con éstos (personas que trabajan en el sector y personas consumidoras no informadas). En ese sentido los principales impactos son *la deuda ecológica, acaparamiento de tierra y recursos, contaminación, pérdida de biodiversidad y desertización, y externalización de los impactos ambientales* (que implica no hacerse responsables ni tener en cuenta los costes ambientales que genera, por ejemplo, limpiar los vertidos químicos).

#### – Sociales

- *Vulneración de derechos laborales.*
- *Vulneración de la salud pública.*

#### – Culturales

- *Homogeneización cultural*; las empresas de moda de gran consumo que vulneran sistemáticamente los derechos humanos y ambientales en el ejercicio de su actividad, procuran por una homogeneización de la manera de vestirse de los habitantes (de los países donde comercializan sus prendas), se apropian indebidamente de diseños propiedad creativa de personas que no reciben ningún beneficio o compensación por ello, a la vez que impulsan unos hábitos de consumo poco sostenibles como compras impulsivas periódicas y generación excesiva de residuos.

---

<sup>39</sup> Se puede consultar el caso de Texaco en la Amazonía Ecuatoriana, que es especialmente ilustrativo de este impacto.



- *Racismo y discriminación* ejercida a distintos niveles por las empresas con modelos no sostenibles, por ejemplo en sus mensajes publicitarios, políticas empresariales, etc.
- De género
  - *Condiciones sociolaborales precarias, exclusión e infrarrepresentación política, violencia machista y prostitución* al generar una situación de vulnerabilidad para las mujeres el no tener poder económico o salarios justos. Éste punto es especialmente importante en el sector de la moda téxtil puesto que la mayoría de personas que trabajan en la confección de prendas son mujeres, que reciben salarios muy por debajo del mínimo necesario para cubrir los costes básicos de la vida (vivienda, salud, alimentación, educación) y se ven forzadas a depender de otras personas para su supervivencia, a la vez que los cuidados (casa, familiares) siguen recayendo en gran medida en ellas, que se ven forzadas a no poder estudiar y optar a un trabajo mejor o conocer sus derechos y la importancia de defenderlos. La campaña Ropa Limpia<sup>40</sup>, elaboró un informe en 2021<sup>41</sup> que explora y denuncia los impactos reales que tiene ésta dimensión dentro del sector de la confección textil. Siguiendo con los impactos potenciales identificados por Júlia Martí en su tesis (2017).

En éste contexto, nuevos modelos económicos y de gobernanza empresarial se están desarrollando y probando permitir que empresas que operan a nivel global pueden implicarse en garantizar el bienestar social y ambiental sin incurrir en vulneraciones de derechos fundamentales ni la debilitación de los gobiernos y sin renunciar al lucro, paradigma que cuestiona el trilema planteado por Rodrik.

### 2.1.1.2. DESARROLLO NORMATIVO

Hacer tambalear los principios neoliberales de mercado que imperan en el modelo económico global que se estableció como único tras la caída del muro de Berlín, en 1989, no es fácil. Ya en sociología se especifican los diferentes ritmos de adopción y adaptación de las innovaciones (*innovators, early adopters, early majority, late majority, laggards*<sup>42</sup>), en éste caso a los cambios de paradigma; hay personas o grupos de personas que adoptan nuevos modelos, innovando y abriendo camino a una nueva manera de interpretar y ver el mundo, tenemos muchos ejemplos de ello en este inicio de siglo con el desarrollo de las tecnologías digitales, con empresas pioneras como LinkedIn, Wikipedia o Airbnb, startups que siguen surgiendo a diario y revolucionan el mercado y también empresas más tradicionales que se están replanteando sus modelos ante el paradigma actual.

Es en este contexto que regular la conducta empresarial abre un gran debate entre todas las partes implicadas (empresas, organizaciones de la sociedad civil, gobiernos y organizaciones

---

<sup>40</sup>La Campaña Ropa Limpia (CRL) es una red de ONGs, sindicatos y organizaciones de personas consumidoras que trabajan para mejorar las condiciones laborales y empoderar a las personas que trabajan en la industria global de la confección; fundada en 1989. <https://ropalimpia.org/quienes-somos/>

<sup>41</sup> ¿Se beneficiarían las mujeres trabajadoras del salario digno? (3 marzo 2021). <https://ropalimpia.org/resource/se-beneficiarían-las-mujeres-trabajadoras-del-salario-digno-el-salario-digno-de-referencia-en-las-cadenas-de-suministro-de-la-industria-global-textil-y-del-calzado-desde-una-perspectiva-de-genero/>

<sup>42</sup> Rogers, E. [Everett]. (2003). *Diffusion of innovations* / Everett M. Rogers (5th ed.). Free Press.

internacionales y regionales) puesto que implica cambiar de paradigma. Impacta directamente al sistema económico imperante que se creó e impulsó tras la revolución industrial. Implica cambiar los libros de texto en las escuelas de negocios, cambiar las reglas del juego para personas que acumulan más capital que algunos de los Estados actuales, entender que más no es siempre mejor. Implica aceptar que la descolonización dejó un clima global en que los antiguos imperios siguen beneficiándose de su posición privilegiada, dónde los llamados países del sur global (ex colonias) siguen padeciendo una falta de poder de autogestión de los recursos humanos y naturales de sus territorios que ahora no són explotados directamente por Estados sino por empresas que operan en ellos.

Las grandes empresas han llegado a acumular un volumen de capital tan alto que en ocasiones superan el PIB de algunos Estados del mundo; desarrollan tratados comerciales, dictan normativas internacionales en materia económica, e intervienen en las legislaciones de los países dónde operan a través de prácticas como el lobbismo o la captura corporativa. Esto propicia un contexto, perpetuado durante décadas, dónde las empresas pueden libremente realizar funciones normativas y reguladoras del mercado, pero no pueden ser reguladas, lo que es paradójico y por definición insostenible. En un Estado de derecho, todos los poderes públicos están sometidos a la ley, como lo están las personas que habitan en él. Los derechos fundamentales de las personas están garantizados y protegidos por las constituciones de la mayoría de Estados del mundo, ahora bien, ¿quién los garantiza cuando el gobierno se ve debilitado por falta de recursos o por presencia de regímenes dictatoriales y totalitarios?

Con esto en mente, son muchas y diversas las iniciativas de regulación del impacto social y ambiental que tienen las empresas que operan a nivel global, entre las más recientes:

Iniciativa	Impulsada por	En qué consiste
<b>Principios Rectores 2011</b> <sup>43</sup>	ONU	Guía para las buenas prácticas empresariales en materia de DDHH que se divide en 3 partes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obligaciones de los Estados en materia de regulación de las empresas.</li> <li>- Recomendaciones a las empresas sobre su responsabilidad de no vulnerar los derechos humanos en el ejercicio de su actividad.</li> <li>- Cómo garantizar el acceso a mecanismos de reparación tanto gubernamentales como extragubernamentales.</li> </ul>
<b>Resolución 26/9 - Instrumento Jurídicamente Vinculante 2014</b> <sup>44</sup>	ONU	Ante la necesidad de que un órgano supranacional regule las operaciones de empresas que operan en más de un país, asegure el acceso a reparación de las víctimas y la condena a las empresas que no respetan los derechos humanos y tratados medioambientales, en 2014 se creó un grupo de trabajo para impulsar la creación de un organismo supranacional jurídicamente vinculante.

<sup>43</sup>NU. (2011). Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos  
[https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr\\_sp.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_sp.pdf)

<sup>44</sup> Resolución 26/9 de 4 abril 2014  
<https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/G14/131/16/PDF/G1413116.pdf?OpenElement>

<b>Directrices para Empresas Multinacionales de la OCDE 2011<sup>45</sup></b>	OCDE	La organización para el desarrollo y la cooperación económicas a nivel mundial (OCDE) publicó en 2011 éstas directrices, que se dividen en dos partes, una de recomendaciones de conducta empresarial y otra de procedimientos para su implementación. En 2018 OCDE publicó una guía de Debida Diligencia para una conducta empresarial responsable para reforzar la segunda parte de las directrices OCDE de 2011.
<b>Directiva 2014/95/UE<sup>46</sup></b>	UE	Vigente en todos los Estados miembro, obliga a las empresas a presentar informes periódicos sobre su estado no financiero incluyendo como mínimo información relativa a <i>“cuestiones medioambientales y sociales, así como relativas al personal, al respeto de los derechos humanos y a la lucha contra la corrupción y el soborno”</i> . Desde su publicación se ha estado trabajando para optimizar el texto para que aplique a todas las empresas que operan en Europa (sean o no europeas) y valorar la legislación en la materia para que sea jurídicamente vinculante.

Fuente: elaboración propia a partir de los textos normativos citados.

En 2011, la publicación y consenso universal sobre los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos supusieron un gran avance en la materia aunque, tras más de una década desde su implementación, se aprecian sus deficiencias a la hora de hacer cumplir sus principios, en especial en lo que se refiere a la exigibilidad de la reparación a las víctimas.

En 2014, el Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas aprobó la resolución 26/9 para la creación de un *“grupo de trabajo intergubernamental de composición abierta encargado, entre otras cosas, de elaborar un instrumento jurídicamente vinculante para regular las actividades de las empresas transnacionales y otras empresas en el derecho internacional de los derechos humanos”*<sup>47</sup>. El grupo de trabajo se ha ido reuniendo periódicamente y han empezado a trabajar en el borrador del texto, siendo el tercer borrador el último que está siendo revisado (2022). Aunque es cierto que el proceso es lento y que es complicado llegar a un consenso a nivel universal sobre el texto definitivo de creación del organismo jurídicamente vinculante para las cuestiones de vulneración de derechos humanos por parte de las empresas, es indiscutible que todo apunta a que será una realidad en los próximos años.

A nivel regional, la Directiva 2014/95/UE de la Unión Europea<sup>48</sup> sobre el deber de divulgación de información no financiera, relacionada con las políticas de las empresas respecto a su impacto en los derechos humanos y el medioambiente, que se plantea teniendo presentes los Principios Rectores publicados por la ONU, ha seguido un camino similar y actualmente se está trabajando en la dirección de crear obligaciones jurídicamente vinculantes para las empresas que operan en

<sup>45</sup> Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales  
<https://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPAÑOL.pdf>

<sup>46</sup> Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 22 de octubre de 2014  
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=ES>

<sup>47</sup> Naciones Unidas. Grupo de Trabajo intergubernamental de composición abierta sobre las empresas transnacionales y otras empresas con respecto a los derechos humanos:  
<https://www.ohchr.org/es/hr-bodies/hrc/wg-trans-corp/igwg-on-tnc>

<sup>48</sup> Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 22 de octubre de 2014  
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=ES>

Europa<sup>49</sup>. Algunos Estados han también adoptado medidas<sup>50</sup> como la Ley francesa sobre el deber de vigilancia de las casas matrices y empresas contratistas, aprobada por el Parlamento Francés el 21 de febrero de 2017<sup>51</sup>; o el Plan de acción nacional de empresas y derechos humanos en España, de 1 de septiembre de 2017<sup>52</sup>. A nivel autonómico destacar la iniciativa de crear un Centro Catalan de Empresas y Derechos Humanos<sup>53</sup> aprobada por el Parlamento de Cataluña en octubre de 2022.

Todo indica que la regulación del sector empresarial en tanto que agente social será equiparable a la regulación a la que están sometidas personas humanas y gobiernos; durante la transición hacia ese escenario, algunas empresas ya se han unido al cambio de paradigma replanteando sus modelos de gobernanza para garantizar que se cumplen los principios rectores de 2011 y se contribuye a la consecución de los ODS.

### 2.1.1.3. NUEVOS MODELOS ECONÓMICOS

El capitalismo es el modelo productivo económico que se instauró a partir de la revolución industrial como forma de acumulación y gestión del capital, estando indiscutiblemente ligado a los sistemas de gobernanza de los diferentes Estados. El Dr. Clemente Ruiz Durán investiga y analiza los diferentes sistemas de capitalismo que existen en el mundo para ofrecer una visión global de la aplicación y evolución del capitalismo como sistema de libre mercado y acumulación de capital que permita garantizar el bienestar social de la población mundial. En su libro *Crisis y rediseño del capitalismo en el siglo XXI*, publicado en 2015, analiza la evolución de la economía para plantear su hipótesis sobre hacia dónde evolucionará potencialmente el capitalismo en el s.XXI a partir de la crisis mundial de 2008-2009. El autor observa que el capitalismo tiene una alta capacidad de adaptación y opina, en base a los datos analizados, que va a sobrevivir como modelo de organización de la producción pese a que prevé un rediseño del modelo actual neoliberal debido principalmente a un cambio sustancial en la demanda, nuevos procesos de producción (impresoras 3D, robótica, etc.) e irrupción de las nuevas tecnologías digitales de la información. Grandes desastres naturales y crisis económicas y sociales derivadas de los modelos actuales de organización de la economía mundial han propiciado éste cambio de paradigma que busca una producción más sostenible, innovación y atracción y retención del talento; todos estos puntos están presentes a la hora de desarrollar nuevos modelos económicos.

---

<sup>49</sup> Carlos Santana. (18 diciembre 2023). *¿Qué es y en qué punto está la directiva de diligencia debida?*  
<https://www.canvasconsultores.com/que-es-directiva-diligencia-debida/>

<sup>50</sup> Planes de acción nacionales sobre empresas y derechos humanos  
<https://www.ohchr.org/es/business/state-national-action-plans-business-and-human-rights>

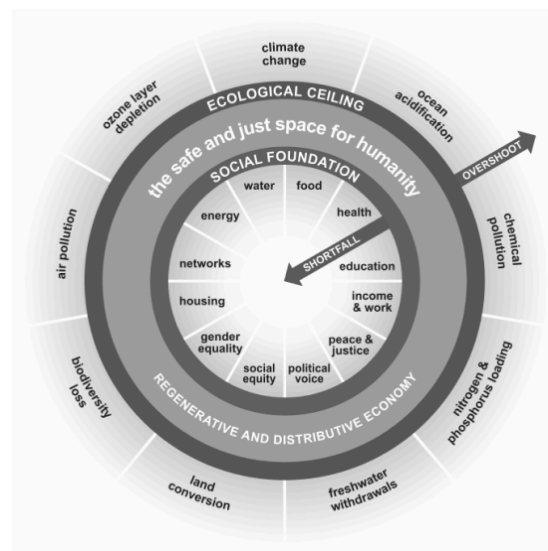
<sup>51</sup> Francia aprueba la ley sobre el deber de vigilancia de las empresas (22 febrero 2017)  
<https://observatoriorisc.org/francia-aprueba-la-ley-deber-vigilancia-las-empresas/>

<sup>52</sup> BOE (14 setiembre 2017). Resolución de 1 de septiembre de 2017, de la Secretaría de Estado de Asuntos Exteriores, por la que publica el Plan de Acción Nacional de Empresas y Derechos Humanos  
<https://www.boe.es/boe/dias/2017/09/14/pdfs/BOE-A-2017-10516.pdf>

<sup>53</sup> Lafede. (10 febrero 2022). *Luz verde en el Parlamento para hacer realidad el Centro Catalán de Empresa y Derechos Humanos*  
<https://www.lafede.cat/es/catala-llum-verda-al-parlament-per-fer-realitat-el-centre-catala-dempresa-i-drets-humans/>

Estamos actualmente viviendo éste cambio de paradigma, puede que hacia una redefinición del capitalismo o puede que hacia nuevos modelos completamente diferentes que pongan a las personas en el centro, en todo caso, aún es pronto para poder analizarlo en retrospectiva y sacar conclusiones. En el presente trabajo se presentan cuatro modelos económicos que promueven nuevos modelos de gobernanza empresarial sostenible o de triple impacto y una visión circular y regenerativa en los sistemas de producción y consumo.

En primer lugar, es importante mencionar la llamada economía del donut, que es un modelo desarrollado por la economista Kate Raworth<sup>54</sup> quién lo explora extensamente y comparte en el libro *Doughnut Economics: seven ways to think like a 21st century economist* publicado en 2017. Éste modelo económico se basa en afirmar que es imprescindible encontrar una balanza entre cubrir las necesidades de las personas y no agotar los recursos naturales, que son limitados. La economía del donut presenta una visión regenerativa de la economía en contraposición a una visión degenerativa que es la que ha imperado hasta la fecha en forma de neoliberalismo global y que ha propiciado períodos de recesión, crisis sociales y un contexto de emergencia climática que el nuevo siglo llama a paliar. Éste modelo económico se representa gráficamente en forma de dos círculos concéntricos, uno social que asegura que ninguna persona se queda sin los medios necesarios para sobrevivir, y uno ecológico que asegura que los recursos naturales no se extinguen propiciando un clima planetario inhabitable; entremedio de éstos dos círculos radica la denominada economía del donut, que es un espacio dónde la humanidad puede sobrevivir, una economía segura social y ambientalmente. Para ello, es necesario replantearse los modelos productivos actuales, teniendo presente lo que las personas humanas necesitan imprescindiblemente para sobrevivir (agua, comida, salud, vivienda, educación, trabajo, paz y justicia, participación en la política, inclusividad y no discriminación, conexiones sociales y fuentes de energía) y los límites que tiene el planeta tierra en cuanto a recursos naturales y a espacio habitable (la capa de ozono, los océanos, el aire limpio y respirable, el agua dulce, la tierra, la biodiversidad). Visualmente, éste modelo económico se representa así:



Fuente: Doughnut Economics Action Lab (2023)<sup>55</sup>

<sup>54</sup> About Doughnut Economics <https://doughnuteconomics.org/about-doughnut-economics>

<sup>55</sup> About Doughnut Economics <https://doughnuteconomics.org/about-doughnut-economics>

La economía azul, por otro lado, se centra en los recursos oceánicos como claves para la sostenibilidad, Cristina Crespo Gray la define como un modelo que “*promueve el crecimiento económico desde un prisma en el que el propio motor del desarrollo se basa en la preservación de los ecosistemas marinos y la sostenibilidad*”<sup>56</sup>. El modelo fue propuesto por el economista Gunter Pauli quien lo menciona por primera vez en 1994 y quien en 2010 publicó el libro *La Economía Azul*. En esencia, la economía azul<sup>57</sup> plantea la regeneración a través de modelos de residuo zero, convertir los desechos en recursos primarios que se convierten en productos de manera que se reduce la contaminación sin incrementar los costes; la idea es mimetizar la naturaleza dónde cada material y organismo tiene su función y permite un equilibrio sostenible. Según el autor de ésta teoría, regenerar permite la innovación, la generación de nuevos puestos de trabajo y el respeto a los recursos naturales (terrestres y marinos).

Para los nuevos modelos de gobernanza empresarial tanto la economía del donut como la economía azul permiten crear modelos sostenibles planetaria y humanamente, en contraposición a los modelos tradicionales neoliberales que no tienen presente éstas dimensiones en sus modelos productivos y buscan únicamente la minimización de los costes y la maximización de los beneficios económicos.

La economía circular, por su lado, también apuesta por la regeneración y la reutilización promoviendo en esencia un cambio en el modelo productivo y de consumo que busque minimizar los residuos generados. El Parlamento Europeo ha impulsado éste modelo y su equipo de investigación lo ha resumido gráficamente de la siguiente manera:



Fuente: Servicio de Investigación del Parlamento Europeo en el artículo *Economía circular: definición, importancia y beneficios*<sup>58</sup>

<sup>56</sup> The Blue Economy <https://www.theblueeconomy.org/en/the-blue-economy/>

<sup>57</sup> Cristina Crespo Garay. (22 de abril de 2022). *¿Qué es la economía azul y por qué es tan importante?* <https://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/que-es-la-economia-azul-y-por-que-es-tan-importante>

<sup>58</sup> Parlamento Europeo - *Economía circular: definición, importancia y beneficios* (24 mayo 2023) <https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circular-definicion-importancia-y-beneficios>

Éste modelo económico promueve la circularidad de los recursos, mimetizando a la naturaleza, siendo conscientes de que los recursos materiales son finitos y deben ser reutilizados y reciclados a la vez que se minimizan los recursos utilizados tanto en su producción como en su consumo, en la línea de lo que propone la denominada economía azul aunque apelando también al modelo de consumo.

Por último, la economía colaborativa surge a partir del desarrollo de las tecnologías digitales de la información y la comunicación, que permiten la coordinación entre personas para el intercambio de bienes y servicios a través de plataformas de colaboración, abriendo así camino a una nueva manera de gestionar los recursos<sup>59</sup>. Ejemplo de ello son empresas como Wallapop, Airbnb, BlaBlacar, Kidalos, plataformas de crowdfunding, etc. Es un modelo que se centra más en cómo consumimos y que a la vez permite la regeneración y la sostenibilidad ya que invita a compartir más que a desechar y adquirir o producir nuevos bienes.

Todos éstos modelos giran en torno al concepto de la circularidad, la regeneración en oposición a la explotación, reciclar y reutilizar más que desechar, e innovar en base a los aprendizajes acumulados en las últimas décadas y las oportunidades que brindan las nuevas tecnologías digitales de la comunicación y la información. Los ODS impulsados por la ONU y adoptados también en la UE establecen objetivos<sup>60</sup> que invitan a replantear los modelos de producción y consumo, inversores alrededor del mundo buscan oportunidades alineadas con éstos y las personas cada vez son más conscientes del impacto de las decisiones de compra que toman. Es éste cambio de paradigma económico que se está produciendo que ha propiciado la aparición de nuevos modelos de gobernanza empresarial.

### 2.1.2. MODELOS DE NEGOCIO DE TRIPLE IMPACTO

La implicación del sector privado en la consecución y garantía del bienestar social y ambiental es relativamente reciente. En la antesala encontramos los criterios ASG<sup>61</sup> que por sus siglas se refieren a ambientales, sociales y de gobierno, y que están siendo utilizados para evaluar el potencial de inversión o no en una empresa. Existen también las herramientas de evaluación de impacto en los derechos humanos y ambientales de las empresas, con mayor trayectoria, que abren paso a replantearse los modelos de gobernanza y que se han utilizado también para gestionar inversiones.

Es en este contexto que aparecen las “*for benefit enterprise*” el denominado cuarto sector de la economía y que Heerad Sabeti afirma está transformando el capitalismo. Sabeti introduce el concepto en un artículo<sup>62</sup> publicado en *Harvard Business Review* en 2011 refiriéndose a *startups*, nuevas empresas que surgen y que se encuentran jurídicamente y operacionalmente limitadas

---

<sup>59</sup> Albert Cañigueral (noviembre 2016) *Hacia una economía colaborativa «responsable»*  
<https://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/es/numero06/dossier/acanigueral.html>

<sup>60</sup> En especial ODS 9 y ODS 12.

<sup>61</sup> *Criterios ASG y ESG: qué son, significado, indicadores y principios* (8 enero 2022)  
<https://responsabilidadsocial.net/criterios-asg-y-esg-que-son-significado-indicadores-y-principios/>

<sup>62</sup> Sabeti, H. [Heerad]. (november 2011). The for-benefit enterprise: a fourth sector of the economy is emerging, with the power to transform the course of capitalism. *Harvard Business Review*, November 2011. 89(11), 98-104. <https://hbr.org/2011/11/the-for-benefit-enterprise>

por la figura de organizaciones sin ánimo de lucro y la figura de organizaciones con fin de lucro pese a ser organizaciones que buscan el lucro y participan a la vez en finalidades no lucrativas tradicionalmente asociadas con el denominado tercer sector. En el artículo ya se menciona la necesidad de regular ésta figura y el surgimiento de servicios profesionales (y de personas expertas) que den soporte a este nuevo modelo de gobernanza empresarial. Normativamente, se está avanzando en el campo de la regulación de la conducta empresarial y su responsabilidad en el impacto social y medioambiental que se deriva de su actividad y a nivel Estatal se está regulando también la figura de las empresas con propósito; en España la Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas<sup>63</sup> introduce la figura jurídica de empresas con propósito y existen también leyes que introducen el concepto, así como empresas ya registradas como tales, en Francia (Ley de 2019) e Italia (Ley de marzo 2022)<sup>64</sup>.

Las empresas con propósito tienen como característica principal que generan con su actividad un triple impacto positivo, económico, social y ambiental, y presentan unas características diferentes de las empresas con modelos de gestión tradicional<sup>65</sup>:

- El propósito social está integrado en el centro de la actividad.
- Puede desarrollar su actividad económica de forma alineada con su propósito y en relación a todos los públicos con quién interactúa (*stakeholders*).
- La propiedad y el capital es distribuido equitativamente y de manera transparente con los diferentes *stakeholders* según su implicación y contribución.
- La retribución por los servicios profesionales prestados para la operatividad de la empresa es justa (salarios dignos, retorno sobre la inversión justo, pago equitativo a las empresas proveedoras, etc.).
- Una responsabilidad social y ambiental que es continuamente analizada y optimizada adaptándose al entorno cambiante y bajo la premisa de generar un impacto positivo en él.
- El análisis y monitorización acuradas del impacto social, ambiental y financiero de su actividad, que es en todo momento transparente y sirve para la revisión y optimización continua de procesos sin comprometer ninguno de los tres ejes.
- La protección de los activos implica que incluso en el evento de unirse o ser adquirida por otra empresa, no pierde su propósito social y, en caso de disolución de la empresa, los activos son destinados a propósitos sociales únicamente.

Como objetivos, proponen una economía regenerativa que se implique en proteger la biodiversidad haciendo un uso sostenible de los recursos naturales y minimizando los residuos y la contaminación derivada de su actividad; integran prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y promueven la transparencia y rendición de cuentas en materias no solo financieras<sup>66</sup>.

---

<sup>63</sup> Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas

<https://www.boe.es/eli/es/l/2022/09/28/18>

<sup>64</sup> El Congreso aprueba la figura legal de las Empresas Con Propósito (30 junio 2022)

<https://www.bcorpSpain.es/blog/empresas-con-proposito/el-congreso-aprueba-la-figura-legal>

<sup>65</sup> The Fourth Sector. *For-Benefit Organizations* <https://www.fourthsector.net/for-benefit-corporations>

<sup>66</sup> *Empresas de Triple Impacto: Qué son, Pilares y Ejemplo* (20 agosto 2022)

<https://responsabilidadsocial.net/empresas-de-triple-impacto-que-son-pilares-y-ejemplo/>



En esencia, las empresas de triple impacto están orientadas a participar en la consecución de un desarrollo sustentable de las sociedades en el planeta; reconocen su papel como agente social que se beneficia de los recursos humanos y naturales para generar lucro y por lo tanto su deber es gestionar el retorno de la inversión generando un impacto positivo que se oriente a garantizar los derechos fundamentales y contribuir a combatir la emergencia climática, junto a organismos gubernamentales, entidades sin ánimo de lucro y personas que defienden los mismos intereses.

### 2.1.2.1. LAS BCORP

La organización B Lab<sup>67</sup>, una organización sin ánimo de lucro fundada en 2006 con el objetivo de promover una nueva economía inclusiva, equitativa y regenerativa, trabaja para fomentar los modelos de negocio de triple impacto a nivel global y es conocida por otorgar la certificación B Corp. Las B Corp son empresas que cumplen con el B Impact Assessment<sup>68</sup> que consiste en un análisis riguroso de los estándares de desempeño social, ambiental, de rendición de cuentas y transparencia que ha sido diseñado por B Lab y en el que sólo reciben la certificación las que superan una puntuación de 80. Actualmente existen más de 6.000 empresas certificadas<sup>69</sup> con el sello B Corp a nivel global (presentes en más de 80 países) aunque las que quieren optar a recibirla son muchísimas más; en 2021 por ejemplo, de las 3.569 solicitudes recibidas, sólo 951 (26%) recibieron la certificación<sup>70</sup> y según el premio Nobel de Economía Robert Shiller, “*a las B Corp les irá mejor que a las otras empresas*”<sup>71</sup>.

Las empresas B Corp cumplen con tres requisitos fundamentales<sup>72</sup> para superar el *B Impact Assessment* o la Evaluación de Impacto B y ser certificadas:

- Desempeño social y ambiental en tanto que generar impacto positivo en la gente con la que trabaja, la comunidad, clientes y el medioambiente (obteniendo una puntuación superior a 80 puntos).
- La rendición de cuentas en tanto que la inclusión de todos los grupos de interés de la empresa en la toma de decisiones de la organización.
- La publicación del Informe de Impacto B resultado de la auditoría, dónde se muestran las puntuaciones por categoría, sin entrar en el detalle de las respuestas pero que permiten transparencia y acceso público a la información, fomentando así la confianza.

Las empresas certificadas pagan una cuota anual a la organización B Lab y la certificación tiene una vigencia de 3 años tras los que para renovarla se debe completar de nuevo la Evaluación de Impacto B que incluye los retos que se observaron en la primera certificación y los compromisos que se adoptaron y que deben ser implementados para renovarla. La comunidad B da soporte y

---

<sup>67</sup> About B Lab <https://www.bcorporation.net/en-us/movement/about-b-lab/>

<sup>68</sup> B Impact Assessment (B Lab 2023)

<https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/b-impact-assessment/>

<sup>69</sup> Datos de la web de B Lab consultados noviembre 2023

<https://www.bcorporation.net/en-us/faqs/how-many-certified-b-corps-are-there-around-world/>

<sup>70</sup> Kali Gibson (9 febrero 2022) *Scaling B Corp Certification: Reflections on 2021*

<https://www.bcorporation.net/en-us/news/blog/scaling-b-corp-certification-reflections-2021/>

<sup>71</sup> Honeyman, R. [Ryan] y Jana, T. [Tiffany]; trad. de García Maldonado, A. [Antonio]. (2022). *Movimiento B Corp*. Centro de Libros PAPP, SLU. - p.28

<sup>72</sup> Honeyman, R. [Ryan] y Jana, T. [Tiffany]; trad. de García Maldonado, A. [Antonio]. (2022). *Movimiento B Corp*. Centro de Libros PAPP, SLU. - p.59-61

acompañamiento a las empresas certificadas a través de servicios profesionales y académicos que permiten a las empresas B Corp estar cada vez más cerca de la excelencia en prácticas sostenibles.

La herramienta para medir el impacto socioambiental de la empresa que ha diseñado el B Lab es accesible a cualquier corporación que quiera evaluar su triple impacto<sup>73</sup>, pese a que para obtener la certificación y recibir una auditoría y acompañamiento sí que se requiere de una inversión económica por parte de la empresa, que en todo caso es equitativa y permite la sostenibilidad de la organización y la rigurosidad de la certificación B Corp.

En la introducción del libro *Movimiento BCorp* (edición 2022), Ryan Honeyman reflexiona acerca de ésta nueva economía, de cómo la discriminación sistémica que ofrece el sistema económico actual es poco sostenible y de la importancia de integrar la diversidad, equidad e inclusión como parte indivisible de las empresas con propósito. Le Doctore Tiffany Jana desarrolla a continuación sobre el concepto de diversidad, equidad e inclusión (DEI) y cómo integrarlo a nivel organizativo a la vez de cómo la comunidad B puede contribuir a fomentar una economía inclusiva.

En el apéndice A del libro, se ofrece un pequeño resumen de lo que son las empresas con propósito y las define como “*empresas con ánimo de lucro que buscan proactivamente generar un impacto positivo en la sociedad y que utilizan recursos privados para solucionar problemas de naturaleza pública*”; las principales diferencias respecto a modelos de negocio tradicionales son:

- Contribuye a resolver problemas de naturaleza pública.
- Tiene objetivos de triple impacto (económico, social y ambiental) para los que adquiere un compromiso legal.
- Incorpora controles para asegurar el equilibrio entre beneficio económico y beneficio social y ambiental.
- Cuenta con criterios de medición del impacto de su actividad en el entorno y con sus *stakeholders*.
- Tiene un alto estándar de transparencia y rendición de cuentas.

Y las diferencias respecto a las organizaciones sin ánimo de lucro son fundamentalmente que tienen ánimo de lucro.

Las dos BCorp que se analizan en el presente trabajo son:

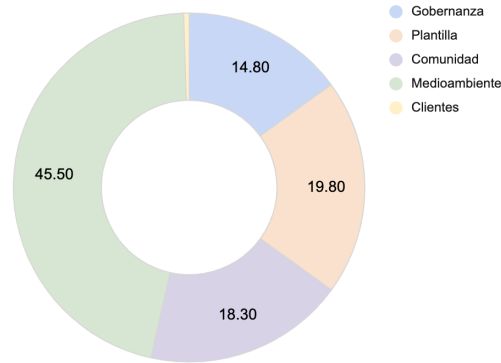
### Ecoalf

Qué hace la empresa	Es una marca de moda que utiliza únicamente residuos para crear nuevos tejidos reciclados de alta calidad.
Dónde opera	China, Francia, Alemania, Italia, Portugal, España, Taiwán
Certificación BCorp desde	Marzo 2018

<sup>73</sup> B Impact Assessment: <https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/b-impact-assessment/>

Puntuación Evaluación de  
Impacto B  
Por dimensiones

Global 99.1



Fuente: Elaboración propia a través de la ficha de Ecoalf<sup>74</sup> en la web de B Corporation.

## Patagonia

Qué hace la empresa

Es una marca creada por personas escaladoras y surferas con un estilo de vida minimalista y una aproximación al diseño del producto que busca la utilidad, la simplicidad, el potencial de reparación y reciclado y la calidad entendida como alta funcionalidad y duración. Buscan no solo minimizar el impacto negativo sino también maximizar el positivo. Su éxito reside en el desarrollo de nuevas maneras de hacer las cosas.

Dónde opera

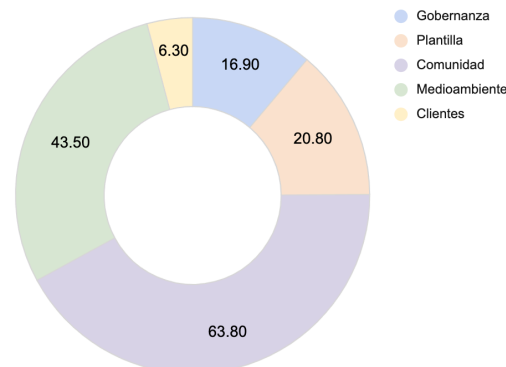
Argentina, Australia, Canadá, Chile, Japón, Holanda, Corea del Sur, EUA

Certificación BCorp desde

Diciembre 2011

Puntuación Evaluación de  
Impacto B  
Por dimensiones

Global 151.4



Fuente: Elaboración propia a través de la ficha de Patagonia<sup>75</sup> en la web de B Corporation.

<sup>74</sup> Ficha Ecoalf web B Corporation

<https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/ecoalf-recycled-fabrics-sl/>

<sup>75</sup> Ficha Patagonia web B Corporation

<https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/patagonia-inc/>

Por gobernanza se evalúa la misión de la empresa, el compromiso con el impacto social y ambiental, la transparencia y ética, así como su capacidad de garantizar y proteger la misión e incluir a los *stakeholders* en el proceso de toma de decisiones a través de su estructura o documentos de gestión y gobierno.

Por plantilla se evalúa la contribución a la seguridad financiera de sus plantillas, a la seguridad y salud en el trabajo, el bienestar, el desarrollo profesional dentro de la empresa, y el compromiso y satisfacción del personal. Además se reconoce a las empresas en las que al menos un 40% de sus activos son propiedad de personas que trabajan en la organización y no forman parte de los órganos ejecutivos, así como las empresas que contratan a personas que se encuentran en programas de soporte con barreras para acceder al mercado laboral.

Por comunidad se evalúa el compromiso de la empresa con el impacto en la o las comunidades dónde opera y contrata. Se incluyen indicadores de diversidad, equidad, inclusión, impacto económico, *engagement* cívico, contribución a entidades sociales, gestión de la cadena de suministro. Además se reconoce a aquellos modelos de negocio que estén diseñados para resolver problemas específicos para comunidades vulnerables.

Por medioambiente se evalúan las prácticas de gestión y el impacto en el aire, el clima, el agua, la tierra y la biodiversidad. Se reconoce además a las empresas con procesos innovadores de producción sostenible y aquellas que generan productos o servicios destinados específicamente a tener un impacto positivo en el medioambiente.

Por clientes se evalúa los sistemas de gestión y administración de sus clientes a través de la calidad de los productos y servicios ofertados, prácticas éticas de marketing, privacidad y seguridad de sus datos y los canales de contacto y *feedback* que se ofrecen. Además se reconoce a los productos o servicios que se diseñan para resolver problemas sociales a través de sus clientes.

A la hora de decidir qué marca utilizar, el sello B Corp asegura que cumple con estándares sociales y ambientales sostenibles además de lucrarse, en la web existe un buscador de empresas certificadas<sup>76</sup> que permite filtrar por localización, industria y número de empleados. A nivel de gestión y comunicación de marcas que tienen la certificación B Corp es importante tener presente prácticas éticas que respeten y se integren con éste nuevo modelo.

---

<sup>76</sup> Buscador B Corp <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/>

## 2.2. LA GESTIÓN Y COMUNICACIÓN DE MARCA

### 2.2.1. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Una marca es una representación de la identidad de una empresa, se utiliza para diferenciar a un producto o servicio y, pese a que al hacerse más complejo el sistema productivo el término ha ido adquiriendo diferentes dimensiones, lo cierto es que es una práctica con miles de años de historia. ¿Quién no ha paseado por un museo y descubierto piezas de arte, herramientas de uso cotidiano, gravadas con una marca, un símbolo que identificaba a quien lo produjo, o quien lo comerció?

Ahora bien, es a partir de la revolución industrial (y el desarrollo de las imprentas) que el concepto de gestión y comunicación de marca empieza a hacerse más complejo. Ya no se trata de un producto o servicio sino infinidad de productos y servicios a los que hay que dar salida, puesto que se empieza a producir por encima de la demanda real. La globalización impulsó a su vez una red aún más compleja de producción e intercambio de bienes y servicios impactando directamente en la gestión de la identidad y comunicación corporativas. Las grandes corporaciones se comunicaban de manera principalmente unidireccional y a través de medios de comunicación masiva; empresas e instituciones más pequeñas, seguían pudiendo ofrecer una comunicación más personalizada al entorno en el que se desarrollaban, pese a no poder optar a medios de comunicación masiva y por lo tanto verse limitadas a las fluctuaciones de la demanda del entorno inmediato, a la vez que quedaban supeditadas (y en ocasiones absorbidas) por las grandes corporaciones.

Es desde finales del s.XX que las marcas ya no se limitan a símbolos y nombres, si no que se empiezan a humanizar y asociarse a valores, a atributos que permiten diferenciar por ejemplo a unos tejanos Levi's de unos tejanos Tommy Hilfiger. Como apunta Naomi Klein (2010) en su libro *No Logo*<sup>77</sup>, hasta la mitad del s.XX los esfuerzos de comunicación de las empresas eran enfocados al producto o servicio que comercializaban y sus beneficios; las guerras mundiales y consecuentes periodos de recesión económica propiciaron que aparecieran servicios o bienes con beneficios similares y costes más asequibles. El sector económico privado empezó a detectar la necesidad de diferenciarse en el mercado, ya no por el producto o servicio en sí, sino por los valores que se asociaban a éstos.

Al inicio del s.XXI, la irrupción de las TIC digitales cambia el paradigma social y económico, impactando en todos los ámbitos de las relaciones sociales y empezando por cómo nos comunicamos y por ende cómo se comunican y gestionan las marcas. Se traspasan las fronteras del espacio y tiempo en el campo de la comunicación, limitándolas a disponer o no de conexión a internet (y la infraestructura necesaria para ello). Ya no es necesario disponer de un alto presupuesto para poder comunicarse con personas de alrededor del mundo y que éstas puedan conocer y decidir si identificarse o invertir su tiempo y dinero (y su confianza) en una marca. Las empresas se vuelven más transparentes y toman consciencia de la importancia de cuidar su impacto en el entorno en el que desarrollan su actividad, a la vez, la aparición de canales de

---

<sup>77</sup>Klein, N. [Naomi]. (2021). *No Logo*. Collins Modern Classics. p.3-26.

información no convencionales devalúa el papel de los medios de comunicación masiva tras los que se escudaban ciertas empresas fomentando lo que se conoce como captura corporativa<sup>78</sup>. A día de hoy, la mayoría de empresas de todos los tamaños sectores productivos y orígenes disponen de una presencia en línea, principalmente a través de sitios web, aunque también a través de plataformas de comunicación social. A la vez, la proliferación de información no veraz supone un reto para marcas que se ven afectadas por noticias falsas; a pesar de ello, no hay duda de que se han vuelto más transparentes, es cada vez más fácil y ágil acceder a información de una marca antes de realizar la decisión de compra o el voto<sup>79</sup> como consumidores.

La gestión y comunicación de la marca no se puede desligar del modelo de negocio y productivo de las empresas y las páginas web se han convertido en escaparates, en espacios dónde clicar en *about us* y entender qué motiva su existencia, qué beneficios y valores adicionales aporta el producto o servicio que ofrece. Una mayor transparencia propicia que cada vez sea menor el desfase entre lo que es la marca (entendida como la identidad, el ADN, la personalidad de la empresa) y la actividad económica que desarrolla, el impacto social y el impacto medioambiental que tiene. Ahora bien, cómo apunta María Belén Barroso en su tesis (2021) *Relaciones públicas en organizaciones sostenibles. El caso de las empresas de triple impacto.*, desde el campo de la comunicación y la gestión de la marca se ha estudiado extensamente el impacto de las TIC digitales en organizaciones con modelos de negocio tradicionales, aunque el cambio de paradigma y evolución de la economía y las sociedades también ha propiciado la aparición de nuevos modelos de negocio. Empresas, marcas, que no se limitan al lucro si no que van más allá y velan en su modelos productivos por generar un impacto positivo en el bienestar de las personas y el planeta. Los modelos de gestión y comunicación de marca en estas corporaciones es aún un campo por desarrollar. Como apunta Tiffany Jana en la introducción del libro (2022) *Movimiento BCorp* es imprescindible que la diversidad, la equidad y la inclusión sean una constante en todos los ámbitos de dichas corporaciones, y la comunicación, cómo nos presentamos al mundo, es uno de ellos; como afirma Naomi Klein, en la misma línea, en un artículo reciente<sup>80</sup> (2023) en The Guardian, *It's inequality that kills*.

Es en ese contexto que tres organizaciones del campo de la comunicación han impulsado la iniciativa ODS 18<sup>81</sup>. La idea es que en los 17 ODS que impulsó la ONU en 2015 hay una variable común que es la comunicación (entre personas, países, gobiernos, empresas), y un derecho no contemplado e igualmente importante como es el derecho a la información, a la transparencia, el

---

<sup>78</sup> Los medios de comunicación tradicionales que permitían hacer llegar un mensaje a un público masivo tenían modelos de negocio basados en los ingresos por publicidad, de manera que si, por ejemplo, Nike aportaba millones en publicidad, hacía a la vez presión para que sus vulneraciones de derechos fundamentales como empresa no llegaran a publicarse en dichos medios. Con la aparición de nuevos canales digitales de difusión de la información es cada vez más complicado e incontrolable incidir en la agenda pública por parte de las grandes empresas, un ejemplo reciente es la reputación de Twitter (actualmente X) desde su adquisición por parte de Elon Musk, por mucho que éste haya querido controlar la narrativa.

<sup>79</sup> concepto que desarrolla Iñigo Miguel de Beriain en su artículo (2013) *Algunas reflexiones acerca de la tragedia del rana plaza: ¿quién fue el responsable?*.

<sup>80</sup> Madeleine De Trenqualye. (13 febrero 2023). *'It's inequality that kills': Naomi Klein on the future of climate justice*.

<https://www.theguardian.com/books/2023/feb/13/its-inequality-that-kills-naomi-klein-on-the-future-of-climate-justice>

<sup>81</sup> Iniciativa ODS18. (2023). <https://ods18comunicacion.com/>

derecho a entender. El ODS 18, respecto a la comunicación corporativa, establece también que ésta debe ser clara, ética y responsable. Y es que tiene sentido, si nos encontramos en la sociedad de la información y la comunicación, que ambos campos sean estudiados desde una perspectiva actual.

### 2.2.1.1. EL VALOR DE LA REPUTACIÓN DE MARCA

En el momento en que se toma una decisión de compra se tienen presente diferentes factores como el precio, el producto o servicio, el esfuerzo o facilidad que supone conseguirlo y la información que tenemos de la empresa, su reputación. Son igualmente relevantes los hábitos de consumo del entorno inmediato y es que la confianza en la fuente de información es clave; si una persona en quien se confía recomienda (consumir o no) un producto o servicio, es probable que influya más en la decisión final que si la información proviene de otras fuentes.

La privatización del sector público y la externalización de la mano de obra a países donde ésta resulta más rentable y donde las políticas laborales y medioambientales son menos restrictivas, son dos fenómenos que se produjeron simultáneamente a finales del siglo XX (años 80' y 90') y propiciaron olas de protesta y movimientos antiglobalización a nivel mundial (en diferentes grados según el país) que impactaron en la imagen de ciertas empresas y la confianza que la sociedad tenía en ellas, a la vez que impulsaron cambios en el consumo y también en la operativa empresarial. Naomi Klein, en su libro *No Logo*, explora éste fenómeno extensamente desde la perspectiva de las marcas y la necesidad de replantear cómo las empresas operan y se comunican con el entorno; en su libro se encuentran múltiples ejemplos del efecto que dichas protestas tuvieron en empresas como Nike y Gap<sup>82</sup>, que se vieron forzadas a invertir grandes sumas de dinero en costes legales y de recuperación de la confianza en sus marcas, impactando por ende a sus fines lucrativos y forzando un replanteamiento de sus modelos de negocio y manera en la que comunican su marca. La psicología de masas se desarrolló también especialmente en ese período, ante el reto que suponía volver a ganar la confianza de la sociedad tanto por parte de gobiernos como de empresas. En ese momento, los movimientos sociales eran reacios a utilizar el marketing<sup>83</sup> como herramienta para hacer llegar el mensaje, coordinarse, a nivel masivo; aunque progresivamente y con la irrupción de las TIC digitales especialmente, éste punto ha ido cambiando hasta llegar al momento actual, donde los conocimientos en técnicas para organizarse e impactar a un público amplio de personas se están utilizando no sólo por empresas y gobiernos sino también por ONGs, académicos, grupos de intelectuales y activistas que promueven un cambio de paradigma que vuelva a poner las personas en el centro.

Ya el Dr en Ciencias de la Información, Justo Villafañé, un referente a nivel estatal en materia de gestión de la reputación de marca, en su libro (2004) *La Buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*, apuntaba a que las empresas se estaban volviendo más humanas, más conscientes del valor de la reputación, de la necesidad de ganar la confianza del entorno para su supervivencia económica y operativa, a largo plazo. Cada vez hay menos margen para

---

<sup>82</sup> Naomi Klein (2021). *No Logo*. Collins Modern Classics. (pág.311-396)

<sup>83</sup> Doris Lessing (1992). *Les presons on triem viure*. (pág.49-67)

elegir posicionarse como marca que únicamente se centra en el lucro y olvida a las personas (y sus derechos fundamentales) y el planeta.

Volviendo al valor de la reputación de la marca, un estudio reciente<sup>84</sup> de Accenture y The World Economic Forum que analiza las organizaciones sostenibles muestra cómo las empresas que operan con la sostenibilidad en el centro del negocio tienen una ventaja competitiva en el mercado actual generando un mayor valor financiero a la par que un impacto positivo en la sociedad y el entorno. El estudio utiliza el índice EBITDA (unidad de medida sobre el capital financiero neto generado por una empresa) para mostrar que las empresas con un modelo de gobernanza sostenible obtienen un crecimiento un 21% superior a las empresas que no tienen un buen índice de sostenibilidad (comparando 2017-2020). Para implementar un sistema organizativo sostenible, el estudio detecta que la relación con todos los *stakeholders* (clientes, las personas que trabajan en la organización, la comunidad en qué opera, las empresas proveedoras, gobiernos e instituciones) es fundamental; se deben tener presentes las diferentes aportaciones y puntos de vista de las personas y grupos de personas que interactúan con la empresa al definir las metas de la organización en términos de sostenibilidad, para que éstas sean eficientes y efectivas a la vez que permitan aumentar el valor financiero de la entidad. Por lo tanto, se puede afirmar que el valor de la marca incrementa en modelos de negocio sostenibles y que a la vez, la relación (comunicación) con los diferentes públicos de la empresa es clave.

El Trust Barometer de Edelman 2022<sup>85</sup>, un estudio de referencia en el sector de la reputación de marca que la agencia de relaciones públicas Edelman publica desde 2001, muestra también una tendencia hacia negocios más humanos (de triple impacto), un incremento del poder económico frente al sector público y las ONGs y, pese a haber un clima general de desconfianza hacia todas las organizaciones, las empresas són las que generan más confianza por parte de la sociedad, por lo que es un momento clave para cultivarla y no perderla. El estudio muestra también que la desconfianza es la emoción predominante en la sociedad actual y como puntos clave que se detectan para restablecer la confianza en las organizaciones destacan: la importancia del papel que se otorga a las empresas cómo agentes sociales (en contraposición a entes puramente económicos), la importancia de compartir de manera transparente y basada en datos los resultados y acciones que las organizaciones emprenden (en términos de sostenibilidad, equidad e inclusión y condiciones laborales) y la necesidad de fomentar el pensamiento estratégico a largo plazo. Por último, destacar que se detecta que las personas quieren más interacciones (*engagement*) con los negocios, y ello no se puede lograr sin una sólida gestión y comunicación de marca que tenga una visión a largo plazo y se base en datos para tomar decisiones informadas utilizando los canales y herramientas actualmente disponibles.

---

<sup>84</sup> Accenture in collaboration with World Economic Forum. (2021). *Shaping the Sustainable Organization*. <https://www.accenture.com/us-en/insights/sustainability/sustainable-organization>

<sup>85</sup> Daniel J. Edelman Holdings, Inc. (2023). *2022 Edelman Trust Barometer*. <https://www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer>



### 2.2.1.2. LA GESTIÓN DE LA MARCA

Si la tendencia es hacia modelos de negocio más sostenibles, más humanos, la comunicación y la gestión de la marca deben también seguir ésta línea, como están constatando los estudios en el campo<sup>86</sup>.

En un informe publicado recientemente (2023) por Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership junto a la consultora CANVAS Estrategias Sostenibles y Global Alliance for Public Relations and Communication Management sobre *tendencias en reputación y gestión de los intangibles*<sup>87</sup>, dónde han participado 1.200 profesionales de 53 países, se corrobora dicha tendencia hacia empresas más responsables social y ambientalmente<sup>88</sup>. Respecto al informe publicado en 2022 se aprecia un incremento considerable (del 27,6% al 40,7%) del papel que se otorga a la gestión de la marca. A la vez, la reputación y comunicación corporativas ganan también protagonismo y se sitúan entre las principales prioridades estratégicas de las empresas.

Según el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, fundado en 2004, la RSC es “*una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.*”<sup>89</sup> El concepto ha ido evolucionando a lo largo de los años y es especialmente en la última década que ha adoptado una nueva dimensión generando nuevos modelos de gobernanza que la incorporan en sus principios. Como se afirma en el artículo publicado por Marina Mattera y Veronica Baena en la revista Cuadernos Empresariales (2012)<sup>90</sup> que analiza la relación entre la reputación corporativa y la responsabilidad social corporativa, todas las organizaciones tienen un compromiso implícito con el entorno socioeconómico y ambiental dónde operan; tradicionalmente dicho compromiso se ha gestionado bajo el paraguas de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Recientemente la RSC ha demostrado influenciar las diferentes dimensiones en qué una empresa opera y sus *stakeholders*, como se analiza también en éste artículo, y es por ello que al integrarse en el ADN de una organización, forma parte de la marca y cómo ésta se gestiona.

En el Global RepTrak 100<sup>91</sup> publicado en 2023, se hace referencia a la diferencia entre marca y reputación indicando que la marca es la promesa que una empresa realiza (su ADN) y la reputación es cómo se cumple (se gestiona) esta promesa. En empresas con modelos de negocio sostenibles, la marca y la reputación de marca van de la mano, se gestionan como el compromiso y la comunicación sobre cómo se logra cumplirlo, se comparten tanto los logros

---

<sup>86</sup> María Belén Barroso (2021) *Relaciones públicas en organizaciones sostenibles. El caso de las empresas de triple impacto*. p.424-435.

<sup>87</sup> *Approaching the Future 2023. Tendencias en Reputación y Gestión de Intangibles* es el informe anual de junto a CANVAS Estrategias Sostenibles y Global Alliance for Public Relations and Communication Management como worldwide partner. Y en el que participa una amplia red de entidades colaboradoras. *Approaching the Future* se ha convertido en el estudio más completo de tendencias en reputación y gestión de intangibles del mundo, y en una herramienta para conocer los temas que definen el presente y el futuro de los intangibles a nivel internacional, con especial énfasis en la reputación, marca, sostenibilidad, ética y transparencia. <https://www.canvasconsultores.com/approaching-the-future-2023/>

<sup>88</sup> siendo la tendencia que más crece respecto a la edición de 2022 (+20%) la sostenibilidad y la gobernanza ética social y ambiental.

<sup>89</sup> Observatorio de RSC. (2023). *Qué es RSC* <https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>

<sup>90</sup> Tomo 22, pág. 129-149

<sup>91</sup> Estudio global anual sobre reputación corporativa <https://www.reprtrak.com/rankings/>

como los retos con los diferentes *stakeholders* fomentando así la confianza en la organización y el propósito o relevancia que tiene en la sociedad y el planeta. La confianza genera sostenibilidad a medio y largo plazo, fomenta inversiones y lucro.

En la octava edición de *Sustainable Brands*<sup>92</sup>, unas jornadas en las que se ha hablado, debatido y trabajado alrededor de construir marcas basadas en la sostenibilidad; Sandra Pino, CEO de la consultora Quiero.<sup>93</sup>, afirmó que estamos en un momento de transición de marcas con propósito a marcas con impacto, e identifica las principales características que éstas tienen:

- El propósito de impacto está en la esencia de la marca, ya no es una intención o promesa, es una actitud proactiva respecto a todos los *stakeholders* y el medioambiente dónde ésta opera.
- Presenta una visión a largo plazo y regenerativa; el maximizar beneficios en un corto periodo de tiempo, como se puso en práctica a finales del s.XX, ha probado ser ineficiente e insostenible. El cambio de aproximación está probando optimizar los resultados.
- Requiere de una aproximación sistémica e interseccional.<sup>94</sup> Estamos hablando de un nuevo paradigma, no solo de adaptar el imperante hasta antes de la irrupción de las TIC digitales.
- Precisa de coherencia en tiempo y recursos, entre lo que se dice, lo que se hace y lo que se comunica (p.ej. no tiene sentido invertir más recursos en campañas de comunicación que en condiciones de trabajo dignas o en la optimización del impacto medioambiental que genera la actividad).
- El análisis y medición del impacto es clave, siendo importante establecer desde el inicio métricas e indicadores (que sean medibles y monitorizables) que permitan analizar transparentemente lo que ha funcionado y lo que no, permitiendo readaptar la estrategia.

Es importante recordar que sólo teniendo presente a todos los públicos con los que una marca interactúa<sup>95</sup> se puede conseguir una gestión de marca con impacto coherente, a largo plazo, y que sirva a los objetivos de sostenibilidad económica e impacto social y medioambiental. Así, a la hora de plantear la estrategia y posicionamiento de la marca es interesante empezar planteándose por qué existe y para qué existe; contrastar dicha visión con el entorno (e incluso con otras marcas del sector en caso que existan, pasando de competencia a colaboración); establecer con qué públicos se va a relacionar y qué impactos va a tener en la sociedad y el medioambiente; identificar cuáles son sus valores, directamente ligados al sistema de gobernanza, y establecer objetivos a medio y largo plazo con indicadores para medir su consecución de manera transparente. Periódicamente se deben revisar los resultados e identificar áreas de mejora y áreas que estén funcionando; la transparencia es clave. Las personas humanas son imperfectas cómo también lo son las empresas, omitir lo que no se hace bien y mostrar o comunicar únicamente lo que sí que se hace bien está probando ser contraproducente; dicho ésto, identificar lo que no funciona debe ir acompañado de iniciativas y accionables para reconducir y revertirlo en algo que funcione mejor.

<sup>92</sup>Sustainable Brands Madrid 2023. *About us* <https://sustainablebrandsmadrid.com/about-sb/>

<sup>93</sup> Consultoría Quiero. (2023) <https://somosquiero.com/somos/>

<sup>94</sup> punto que corroboraron, en el mismo evento, Jimena Barca, Sustainability Manager EMEA en Bimbo, y Nicole Kozlowski, Head of Engagement en Planet Tracker, haciendo referencia a la importancia de la coherencia entre lo que se es, lo que se comunica, y lo que se hace; *"That's why the systemic approach is so important."*

<sup>95</sup> tal y como recoge éste estudio: *Shaping the Sustainable Organization* (2021) <https://www.accenture.com/us-en/insights/sustainability/sustainable-organization>

El libro *Marketing Rebellion: The Most Human Company Wins* escrito por el consultor y profesor de marketing Mark W. Schaefer (2019), explora a través de casos prácticos en empresas globales cómo, lo que él llama humanización del márketing, se está produciendo. Ello se explica a través del cambio del rol del consumidor, que otras autoras como Naomi Klein y Gini Dietrich también exploran, y la irrupción de las TIC digitales que ofrecen nuevos canales de información y comunicación. En este sentido es importante no utilizar los nuevos canales que una empresa tiene disponibles con la lógica tradicional. Estrategias *push*<sup>96</sup> están probando ser ineficientes y en cambio las estrategias *pull*<sup>97</sup> están ganando protagonismo y demostrando ser más efectivas. En los dos últimos años han proliferado los artículos y estudios que se centran en ésta nueva manera de gestionar la marca de una empresa, el término que se está utilizando es el de marketing sostenible como concepto que integra un compromiso social y ambiental además de lucrativo, aunque márketing ético, responsable, gestión sostenible de la marca, marcas con impacto, hacen referencia al mismo principio y es aún pronto para afirmar qué término será el más adecuado en este nuevo paradigma.

En cómo se gestionan actualmente las marcas sostenibles se detectan prácticas que divergen de las tradicionales: la bidireccionalidad, la escucha activa e implicación de los públicos (tanto internos como externos a la organización), y la comunicación con éstos; el análisis y medición del impacto que genera las acciones de comunicación de la marca; y la transparencia. Ya no es un *one size fits all* si no que cada empresa tiene su voz y maneras de comunicarse, resultando de las prácticas mencionadas de escucha activa, propuesta de valor y medición del impacto.

En este punto es importante hacer referencia a la teoría sobre la adopción de la innovación del sociólogo Everett Rogers (1962)<sup>98</sup> en que se muestran los diferentes ritmos de adopción dentro de la sociedad, categorizando a los individuos que la conforman como *innovators* (2.5% del total de la población), *early adopters* (13.5%), *early majority* (34%), *late majority* (34%), *laggards* (16%). En su investigación en el campo también reflexiona acerca de las desigualdades que ello conlleva y el impacto que tiene; por ejemplo, en el año en que se publicó ésta teoría, la mayor parte de personas con recursos y opciones de ser innovadoras o de adopción temprana eran hombres blancos de clase media, media-alta y alta. La sociedad ha cambiado mucho desde entonces y el cambio de siglo y la irrupción de las TIC digitales ha facilitado cierta democratización de ese escenario, aunque a nivel sociológico sigue siendo cierto que, incluso si pensamos en nuestro círculo más cercano y grupos sociales, existen personas que tienden a disponer de los últimos *gadgets* disponibles en el mercado y otras que prefieren reunir más información antes de adoptar nuevos productos o hábitos de consumo. Dicha teoría ha sido extensamente utilizada en el campo del marketing y la comunicación corporativa tradicionalmente orientada a targetizar a aquellos líderes de opinión para conseguir hacerles embajadores de marca; con la aparición de *influencers* recientemente, ésta técnica ha adquirido una nueva dimensión. Nuevos modelos de negocio requieren nuevas aproximaciones, y desde ésta perspectiva (la que se explora en el presente trabajo) no se puede dejar a nadie atrás y se debe

---

<sup>96</sup> Publicidad tradicional, comunicación unidireccional de la empresa con sus públicos dónde se promueve la acción (p.ej. compra, invierte, consume, etc.).

<sup>97</sup> Content marketing, *inbound*, comunicación bidireccional con los *stakeholders*, escucha activa de los públicos y establecimiento de métricas cualitativas vs. cuantitativas.

<sup>98</sup> Rogers, E. [Everett]. (2003). *Diffusion of innovations / Everett M. Rogers (5th ed.)*. Free Press.

pensar en los diferentes ritmos de adopción de la innovación a la hora de establecer una estrategia comunicativa.

Por último, es importante no obviar el denominado *greenwashing*<sup>99</sup> que se refiere a empresas que, dadas las evidencias respecto a las tendencias en reputación de marca y necesidad de integrar la sostenibilidad en la gestión de las mismas para su supervivencia a largo plazo, deciden comunicar sostenibilidad sin que ésta sea verdaderamente implementada; en otras palabras, utilizan prácticas tradicionales (promesas sin compromisos) en un macro contexto socioeconómico y ambiental completamente distinto. La transparencia en la gobernanza y comunicación y las certificaciones en el campo de la sostenibilidad permiten hacer frente a ésta reciente amenaza, y con una visión sistémica y a largo plazo las evidencias parecen demostrar que sólo las empresas que realmente adopten prácticas sostenibles en todos los ámbitos sobrevivirán a ésta nueva era. Iniciativas como el Observatorio de la Comunicación Responsable<sup>100</sup> o el Global PR & Communications Model desarrollado por Alliance & Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership<sup>101</sup>, trabajan en ese sentido.

### 2.2.1.3. LA COMUNICACIÓN DE LA MARCA

En un entorno cambiante y en plena evolución como es el campo de la comunicación de marca o cómo las empresas se comunican con el entorno a partir de la irrupción de las tecnologías de la información y comunicación digitales, hay diferentes corrientes y doctrinas. En el presente trabajo se exploran las prácticas más alineadas con modelos de negocio sostenible o de triple impacto.

Tradicionalmente la comunicación de marca ha sido unidireccional; informes para los inversores, anuncios en medios de comunicación de masas, packs de bienvenida o paquetes de *merchandising* para los empleados, y un largo etcétera de ejemplos que dan respuesta a un modelo de gobernanza empresarial que se centraba únicamente en optimizar costes e incrementar beneficios y, a la vez, se podían realizar promesas como marca difícilmente contrastables. En vez de preguntarle al mercado, a los públicos con quién se relaciona una empresa o que son impactados por ella, qué necesidades tenían y ofrecer soluciones, la tendencia era plantear una necesidad y trabajar para que fuese tan masiva como el mercado lo permitiese; en un mercado global, las posibilidades se multiplicaban.

Con las tecnologías digitales éste paradigma se ha visto impactado y se están explorando todas las posibilidades que ofrece y necesidades que presenta, independientemente que las empresas decidan o no tenerlo en cuenta. Utilizar los mismos principios y sólo cambiar las herramientas está probando ser poco sostenible a medio y largo plazo. Ahora se puede escuchar e implicar al entorno con que una empresa interactúa y hacerlo partícipe de la narrativa, a la vez que aparecen nuevos modelos de gobernanza empresarial que permiten un uso más sostenible de los recursos humanos y planetarios que tenemos al abasto. Técnicas como el *inbound* marketing o marketing

---

<sup>99</sup> Wikipedia. (2023). *Greenwashing*. <https://en.wikipedia.org/wiki/Greenwashing>

<sup>100</sup> OCARE. (2023). *Observatorio de la Comunicación y la Acción de la Responsabilidad Empresarial*. <https://ocare.es/>

<sup>101</sup> Global Alliance & Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership <https://www.prcommsmodel.com/>

de contenido, están probando ser menos invasivas y más efectivas, ahora bien, si no se entiende el concepto o se aplica incorrectamente es igualmente inefectivo.

El objetivo es comunicar los valores de la marca y su posicionamiento de manera transparente y proactiva. Por ejemplo, si el público interno o personas que trabajan en la organización quieren escuchar cómo se optimizan sus condiciones laborales y las de las empresas con quienes trabajan, no tiene sentido hablarles de los beneficios del producto o servicio que ofrece la organización, ésta información la pueden consultar en el sitio web o otros canales orientados al público consumidor. Las mejores prácticas en este sentido son:

- Identificar las necesidades de información de los diferentes públicos. La mejor manera es preguntando qué necesitan y recoger y analizar su feedback; también se puede analizar la información de que disponemos de manera abierta en línea, ante la imposibilidad inicial de preguntar.
- Identificar qué canales y técnicas disponibles sirven para cubrir las necesidades comunicativas.
- Elegir aquellos canales y técnicas que mejor sirvan a los recursos reales (de tiempo y humanos) de qué dispone la empresa. Aquí es aconsejable empezar con poco e ir ampliando, es decir, si no se dispone de una persona o equipo en la organización que redacte contenidos interesantes para por ejemplo un blog, la posibilidad de establecer un calendario editorial y lo que conlleva mantenerlo, igual es más honesto plantearse empezar por mantener los contenidos de la web actualizados y canales abiertos de comunicación con los diferentes públicos (email, teléfono, SMS, eventos, etc.).
- Establecer métricas de evaluación de la eficiencia de los canales y técnicas utilizados, e indicadores que permitan medirla. Por ejemplo, para una estrategia de inbound que incluya una newsletter mensual, se puede establecer la métrica de interés en el contenido compartido y como indicadores medir los clics y ratios de apertura, o el número de peticiones de información relativas al contenido publicado.
- La revisión periódica de la eficiencia de las técnicas y canales utilizados es imprescindible para que éstos se adapten a las necesidades reales de información y comunicación, que evolucionan y cambian a lo largo de la vida de la organización.

Desglosando éstos puntos por partes, en lo que se refiere a identificar las necesidades de información y aquellos canales y técnicas que mejor se adaptan a los recursos y necesidades reales de la organización, es importante priorizar la inclusión (no dejar a nadie atrás) y la equidad (tener presente y atender a las diferencias entre individuos), a la vez que tener presente el impacto medioambiental. Es decir, que todas las minorías y personas con diversidad funcional puedan acceder a la información (accesibilidad), que el uso del lenguaje utilizado en los textos siga las indicaciones y tendencias actuales en comunicación inclusiva (con perspectiva de género y voluntad de no discriminación), que la persona o personas que gestionen los canales de comunicación de marca no se sobre carguen de trabajo o que sacrifiquen la calidad por la cantidad, y que se tenga presente el impacto en el planeta de la actividad de comunicación corporativa, más allá de evitar el papel (si nuestro público necesita la información en un soporte físico para poder acceder a ella o consumirla es justificable utilizarlo); por ejemplo, si se realiza una presentación de informe, valorar la necesidad de desplazamiento o que éste sea con medios

de transporte de menor impacto contaminante, o la necesidad de proveer agua no embotellada. Son todo puntos importantes a contemplar en la comunicación de marcas sostenibles.

La escucha activa, los *focus groups* y otras técnicas de investigación de mercado como entrevistas y encuestas, los análisis DAFO, son todas buenas prácticas para entender qué necesidades reales de información tienen los diferentes públicos, puesto que aunque la mejor manera es preguntando directamente, no siempre es posible o se dispone de los recursos para hacerlo. Reiterar aquí la relevancia de que la comunicación sea accesible e inclusiva, es importante no dejar a nadie atrás y trabajar para que cualquier persona humana pueda acceder a la información de marca que le pueda ser relevante de manera cómoda y lo más asertivamente posible.

En lo que se refiere a la evaluación y revisión periódica de los canales y técnicas utilizadas, nos encontramos actualmente con infinidad de datos disponibles por lo que es imprescindible primero definir cuáles son los objetivos, las preguntas que queremos resolver, y después ver qué dato puede dar respuesta a dichas preguntas. Para poder valorar un cambio de planteamiento u optimización del actual, dichos datos deben ser revisados periódicamente teniendo presente que deben ser comparables, es decir, si se cambia por ejemplo el estilo de lenguaje utilizado o un canal de comunicación por otro, se debe medir el impacto comparándolo con las mismas métricas e indicadores en un periodo de tiempo equivalente y aplicadas a otro estilo de lenguaje o canal. Todo dependerá de los objetivos planteados en la estrategia y de la ejecución de la misma.

Las personas que estudian este campo, desde una perspectiva más humana y alineada con las tendencias actuales que se exploran en el presente trabajo, corroboran ésta aproximación. El estudio sobre tendencias en el campo publicado por la consultora CANVA<sup>102</sup> detecta que dentro de la comunicación corporativa, que es uno de los campos que se detectan como prioritarios para las empresas, los ejes que se están trabajando son la *innovación en contenidos de comunicación externa mediante publicidad y redes sociales (53,1%)*, la *comunicación interna (47,2 %)* y la *construcción de una narrativa centrada en el propósito corporativo y en la sostenibilidad (45,4 %)* y el principal reto con el que se encuentran es cómo implicar a sus públicos en la creación de los contenidos. La tesis de María Belén Barroso publicada en 2021 sobre las *Relaciones públicas en organizaciones sostenibles*<sup>103</sup> concluye que la comunicación en empresas con modelos de negocio de triple impacto es coherente con estos nuevos modelos de gobernanza y su orientación al propósito y a la suma en la consecución de los ODS<sup>104</sup> y se caracteriza por ser *responsable, sostenible, innovativa, transparente, creativa, de confianza, inclusiva y dinámica*, y buscar la bidireccionalidad y personalización de la comunicación con los distintos públicos; identifica como principales canales utilizados la comunicación vía web, emails e *intranets*, las redes sociales, presencial (el cara a cara), a través de eventos y de medios de comunicación digital. Gini Dietrich, experta en marketing y comunicación corporativa, por su lado hace

---

<sup>102</sup> *Approaching the Future 2023. Tendencias en Reputación y Gestión de Intangibles*  
<https://www.canvasconsultores.com/approaching-the-future-2023/>

<sup>103</sup> Barroso, M. B. [María Belén]. (2021). *Relaciones públicas en organizaciones sostenibles. El caso de las empresas de triple impacto*. p.428-429

<sup>104</sup> Objetivos de Desarrollo Sostenible  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>

referencia al cambio de paradigma<sup>105</sup> como la integración de todos los canales y técnicas, a la necesidad de trabajarlas como un todo en vez de como partes independientes (como se hacía tradicionalmente) para que el mensaje sea coherente y transversal; en un artículo reciente<sup>106</sup>, explora las características para una *storytelling* (mensajes y narrativa) corporativa efectiva, destacando también la transparencia, la voluntad de impacto y de transmitir la misión y visión de la organización. Por su parte, la Global Alliance & Corporate Excellence, una asociación mundial referente en el sector, publicó en 2021 un modelo de comunicación corporativa<sup>107</sup> que sitúa el propósito en el centro de dónde emanan los esfuerzos en comunicación y gestión de la reputación de la marca. Por otro lado, la asociación de Directivos de Comunicación DirCom, junto con otras dos entidades (Prodigioso Volcán y Fundación Gabo) impulsan la iniciativa ODS 18 dónde se promueve que la comunicación (en todos los ámbitos) debe ser *clara, ética y responsable*.

El artículo *Comunicación para Empresas de Triple Impacto (B) – Una propuesta de comunicación para las empresas del futuro*. publicado en la *Revista De La Asociación Española De Investigación De La Comunicación*<sup>108</sup> en 2019 por Paula Candela Aimar, María Antonella Dutto y María Noelia Gastañaga, observa que *“otro aspecto clave, es que la comunicación sustentable cumple una función social y pedagógica entre los ciudadanos, generando transparencia. Para llegar a esta meta es necesario una correcta comunicación de los reportes de sustentabilidad, los cuales sirven de herramienta de legitimidad para la comunidad.”*, por lo que los informes y certificaciones en el campo de la sostenibilidad que la empresa genera, son importantes a la hora de plantear la estrategia y comunicación de las marcas en negocios con modelos de gobernanza de triple impacto (económico, social y medioambiental), además de comunicar el impacto y la diferenciación que ofrecen a la sociedad y el planeta en alternativa a los negocios de gobernanza tradicional con vocación e impacto únicamente lucrativo. Mencionar también el libro *Reputation management: the key to successful public relations and corporate communication* publicado por los expertos en el campo John Doorley y Helio Fred Garcia, dónde recoge 13 mejores prácticas<sup>109</sup> que coinciden con las que se observan en el presente apartado e incluye una fórmula para explicar cómo funciona la reputación corporativa diciendo que ésta es igual a cómo opera, cómo se comporta y cómo se comunica la empresa, con lo que no se puede desligar una parte de la otra; en otras palabras, en empresas con modelos de negocio de triple impacto, la gestión y la comunicación de la marca están alineadas con el propósito y operativa de la empresa, no debe existir desfase entre lo que se promete (misión y visión) y cómo se cumple ésta promesa (operativa), como apuntan también otras publicaciones en el campo.

---

<sup>105</sup> Dietrich G. [Gini]. y Livingston, G. [Geoff] (2012). *Marketing in the round: how to develop an integrated marketing campaign in digital era*.

<sup>106</sup> Gini Dietrich. (3 noviembre 2023). *How to Master the 5 Essential Business Stories*  
<https://www.linkedin.com/pulse/how-master-5-essential-business-stories-gini-dietrich-curbc/>

<sup>107</sup> *Global PR and Communication Model*. (2021). <https://www.prcommsmodel.com/>

<sup>108</sup> Aimar, P. C. [Paula Candela], Dutto, M. A. [María Antonella] y Gastañaga, M. N. [María Noelia]. (15 febrero 2019). *Comunicación para Empresas de Triple Impacto (B) – Una propuesta de comunicación para las empresas del futuro*. *Revista De La Asociación Española De Investigación De La Comunicación*, 6(11), (pág. 88-98).

<sup>109</sup> Doorley, J. [John] y Garcia, H.F. [Helio Fred]. (2020). *Reputation management: the key to successful public relations and corporate communication. (Fourth edition)*. Routledge. - apartado 1.23 Best Practices.

Por último, teniendo presente las mejores prácticas y tendencias en el campo, cabe detenerse brevemente en la técnica de *inbound marketing* o márketing de contenido como manera menos invasiva de facilitar la información y conocimiento de la marca a los diferentes públicos objetivo. Se trata de generar contenido de valor teniendo presente las necesidades de la audiencia y en los formatos que mejor se adapten a los objetivos y recursos de la organización. En el libro *Marketing Rebellion: The Most Human Company Wins* de Mark W. Schaefer (2019) se habla de éstas técnicas cómo las más efectivas actualmente para conectar con las audiencias<sup>110</sup> y comparte ejemplos de mejores prácticas. En el libro *Marca y comunicación empresarial* de Pablo Medina (2014), se hace referencia<sup>111</sup> precisamente a ésta necesidad de implementar estrategias de comunicación de marca que faciliten (simplifiquen) la vida del público consumidor, que actualmente está saturado de información y opciones de mercado, haciendo accesible la información a la vez que asegurar que ésta sea de valor (calidad) y afirma que “*Gestionar marcas es gestionar intangibles que ayudan al consumidor –y a los otros stakeholders de la organización– a disfrutar de una vida más cómoda y sencilla. Y ello implica renunciar a la presión del corto plazo y de la venta inmediata de productos y servicios, para así poder centrarse en la construcción de un diálogo profundo y constructivo entre la organización y sus públicos*”.

Los canales de pago o acciones de pago en canales que se utilicen también de manera orgánica, como por ejemplo publicidad de contenido en redes sociales, son interesantes para incrementar el alcance de los mensajes y llegar al segmento deseado de manera más rápida, aunque no son imprescindibles, de nuevo depende del tamaño, recursos (humanos y presupuestarios<sup>112</sup>) y sector económico en el que opera la organización.

## 2.2.2. NUEVOS CANALES DE COMUNICACIÓN DIGITAL

En un plan estratégico de comunicación de marca es importante conocer la variedad de medios o canales que sirven para transmitir información sobre la organización: existen los *paid media*, que son espacios que requieren de una contraprestación económica por parte de la organización y que incluyen publicidad convencional, contenidos patrocinados, anuncios en buscadores, patrocinios y otros formatos que van apareciendo en el mercado según éste evoluciona; los *owned media*, que son los canales que gestiona directamente la organización como el sitio web, blogs, newsletters, webinars, ebooks, informes, y otros espacios cuyo contenido sea directamente generado y gestionado por la organización; los *earned media*, que son espacios dónde el contenido es cocreado, ya sea a través de la relación con los medios de comunicación (notas de prensa, ruedas de prensa, comunicados, etc. que sean publicados en éstos soportes sin contraprestación económica) o en espacios como las redes sociales, dónde el contenido está gestionado por la organización pero cocreado entre la empresa y los usuarios de éstas plataformas (LinkedIn, Instagram, TikTok, Youtube, etc.). Éste apartado se centra en los

---

<sup>110</sup> Schaefer, M. W. [Mark W.]. (2019). *Marketing Rebellion: The Most Human Company Wins*. Schaefer Marketing Solutions. - p.217-220

<sup>111</sup> Medina Aguerrebere, P. [Pablo]. (2014). *Marca y comunicación empresarial*. Editorial UOC.- p. 95

<sup>112</sup> Los espacios pagados actualmente son mucho más asequibles que antes de la irrupción de las TIC digitales (p.ej. un anuncio de texto en un periódico impreso puede suponer unos 3.000 € antes de IVA, mientras que un post de redes sociales se puede promocionar por unos 500 €) por lo que es mayor el número de empresas que pueden permitírselos; pese a ello, si no se cuenta con recursos humanos suficientes para una buena gestión de la comunicación en éstos espacios, es poco rentable y puede resultar contraproducente recurrir a ellos.



conocidos como *owned media* y las redes sociales entendidas desde la perspectiva de su gestión por parte de una marca.

### **Sitio web o *website***

El sitio web o *website* es un espacio dónde la empresa puede incluir toda la información que considere necesaria e incluso crear diferentes sub apartados dirigidos a los diferentes *stakeholders* cómo por ejemplo empleados, inversores, medios de comunicación, clientes. Es importante tener presente la estructura, el diseño y el contenido; desde una perspectiva de una marca sostenible, es importante no olvidar los siguientes apartados:

- Qué hace la empresa como actividad económica, qué impacto tiene en el planeta y en la sociedad.
- Información sobre las certificaciones y compromisos adoptados, así cómo otra información relevante, que demuestre su compromiso con la sostenibilidad e implicación con la consecución de los ODS.
- Un espacio para recursos humanos dónde mostrar quién hay detrás de la empresa, qué personas la hacen posible y qué la hace un buen sitio para trabajar.
- Un espacio con el producto o servicio que ofrece.
- Un apartado con los canales de comunicación con la empresa.

Si se dispone de recursos para generar contenido para los medios de comunicación o para el público académico o los usuarios que quieran profundizar en la empresa, es aconsejable disponer de él en un apartado dedicado a éste (por ejemplo apartado de recursos, informes, media).

A la hora de crear una web es importante valorar los recursos de que se dispone; se puede gestionar desde un departamento con personas especializadas en el campo, hasta a través de un CMS (Content Management System) de los actualmente disponibles que facilita su creación con un presupuesto mínimo e incluso de manera gratuita. En todo caso, es importante que responda a la estrategia y líneas de comunicación establecidas para la marca (tono, lenguaje, diseño) y tener presente la accesibilidad al contenido, es decir, que personas con diversidad funcional puedan consumir el contenido, por ejemplo, que una persona ciega pueda escuchar el contenido de manera fluida y comprensible. Si se dispone de una persona o equipo con conocimientos en analítica web y/o en diseño de experiencia de usuario (UX/UI) es también importante analizar la navegación de los usuarios dentro de la web para identificar áreas de mejora; en caso de no disponer de éste recurso, también se puede consultar a la audiencia por ejemplo preguntando si necesitan más información o detectando si hay ciertas peticiones recurrentes de información que está en la web igual hay que plantearse presentarla de manera diferente. La Inteligencia Artificial (IA) y sus aplicaciones en materia de optimización web están siendo exploradas y podrían facilitar éste punto tanto para permitir a las personas expertas centrarse en estrategia y creatividad, como para las personas sin experiencia acceder a unos mínimos de gestión y optimización del espacio web eficientes.

Los sitios web están alojados en servidores y disponen de un dominio o url principal, ambos deben ser contratados para que la web sea operativa, es aconsejable que el dominio sea el

nombre de la empresa para facilitar su localización por parte de los públicos y también es aconsejable desde una perspectiva de SEO (*search engine optimization*).

En resumen, es importante incluir la información más relevante según sector y públicos de la empresa, que el lenguaje y diseño estén alineados con los propios de la marca, y tener presentes los recursos de qué se dispone y los disponibles en el mercado; en todo caso la información que se incluya debe ser veraz, contrastable, accesible y el lenguaje utilizado inclusivo.

### **Redes sociales**

Las redes sociales son plataformas creadas para que los usuarios compartan contenido y se comuniquen entre ellos; en éste sentido los primeros que aparecieron y más conocidos a nivel mundial son Facebook, Instagram, Twitter (ahora, X), LinkedIn y YouTube. El uso cada vez más masivo de éstos espacios ha propiciado la propagación de las conocidas como *fakes news* e impulsado la aparición de nuevos canales y aplicativos utilizados con la misma finalidad (cocrear contenido y comunicarse entre los usuarios sin limitaciones de espacio y tiempo). La IA está abriendo nuevos debates y líneas de investigación en el campo, aunque para el objeto de éste trabajo nos centraremos en el uso de las redes sociales como canal de comunicación de marca. En ese sentido, es importante primero conocer las diferentes plataformas, qué tipo y formato de contenido se comparte, cual es el perfil demográfico de su audiencia, con qué valores se identifican las redes sociales como marcas, y qué hacen empresas parecidas (si existen) en éstos canales. De nuevo, es relevante entender de qué recursos se dispone, si no existe una persona o personas dispuestas a trabajar en el mantenimiento de éstos canales, es mejor no utilizarlos, o seleccionar primero uno e ir ampliando; si por el contrario, se dispone de recursos para ello, es igualmente importante seleccionar sólo aquellos canales que estén alineados con los objetivos, necesidades comunicativas y valores de la marca.

En un canal social corporativo es importante:

- La presencia o perfil, que debe estar alineado con los valores, estilo comunicativo y diseño de la marca e incluir opciones de interacción y contacto con ésta.
- La gestión diaria del canal, compartiendo información relevante e interactuando con las personas que contacten a la empresa a través de éstos canales; es aconsejable disponer de una guía de publicación y gestión de redes sociales dónde se identifique el estilo y actuaciones en estos espacios, por ejemplo, qué tipo de contenido compartir, cómo actuar ante una queja, el uso de lenguaje abusivo por parte de otras cuentas usuarias, o incluso una buena reseña o compartición de contenido por parte de la audiencia.
- El análisis periódico de los indicadores seleccionados para optimizar contenido y presencia (qué días de la semana y contenidos son más relevantes, que opinión tienen las personas que interactúan frecuentemente con la cuenta, las menciones a la marca, etc.) es igualmente relevante e informa los puntos anteriores.

En resumen, no es imprescindible disponer de redes sociales, aunque si se tiene presencia en ellas, éstas deben ser gestionadas y responder a una lógica estratégica y comunicativa de la marca; en todo caso, deben ser resilientes y abiertas al cambio.

### **Espacios de contenido generado por la empresa**

En lo que se refiere a los espacios de contenido generado por la empresa existen diferentes formatos y soportes, los más comunes son: Blogs, Newsletters, libros digitales, memorias e informes, y webinars.

Un blog es una muy buena herramienta para dar voz a la marca, comunicar transparentemente sus logros y objetivos así como los cambios y retos. Debe ser tratado como un medio de comunicación por lo que es importante establecer un calendario de publicación y la periodicidad de las publicaciones, a la vez que establecer las temáticas o ejes temáticos; la coherencia en ese sentido es clave para que éste espacio esté alineado con los objetivos de crearlo y sea operativo su mantenimiento.

La newsletter es un email con información de la marca que las personas han optado por recibir, éste punto es importante porque implica que es un público que ya conoce la marca y quiere conocer más sobre ella. Los contenidos que puede incluir son: artículos de blog, eventos, logros, artículos o publicaciones del sector relevantes, etc.. Aquí la periodicidad es clave y debe ser evaluada para su optimización; en este sentido hay empresas que mandan una newsletter anual, semestral (trimestral o bimensual), mensual, semanal o diaria, lo importante es que la información que contenga sea de valor, que ofrezca (o tenga el objetivo de ofrecer) información de valor para el público receptor (teniendo presente que ya conoce la marca).

Los libros digitales, memorias e informes creados por la empresa deben partir de la misma premisa de que el objetivo sea generar valor para el público al que va dirigido y que sea accesible. El estilo comunicativo debe estar alineado con el objetivo de la pieza y tener en cuenta el de la marca; la información debe ser transparente, veraz y contrastable. Deben incluir una vía para que las personas que los consuman puedan plantear dudas o generar peticiones.

Por último, los webinars (o eventos en línea) se suelen organizar para compartir y difundir información del sector, producto o servicio, generado por la marca y con una audiencia más o menos segmentada que pueda interactuar con el contenido y la o las personas que lo presentan. Si no existe ninguna de éstas casuísticas no es aconsejable destinar recursos a éste formato.

Es importante, para cualquier acción de contenido que se emprenda:

- Ser consciente de los recursos de que se dispone para su creación y mantenimiento.
- Generar información que pueda ser de valor para la audiencia y que responda a los objetivos estratégicos comunicativos de la marca.
- Medir la eficiencia e interés que genera el formato o formatos elegidos para poder optimizarlos a través de las métricas que ofrece cada canal y herramienta utilizada, así como recoger el feedback de las personas que los consuman para su revisión periódica, con el mismo objetivo de optimización.

En todo caso, es recomendable contar con la aportación de una persona o equipo de personas expertas en el campo de la comunicación corporativa.

### 2.2.3. FUNDAMENTOS DE UNA COMUNICACIÓN SOSTENIBLE, DIVERSA, EQUITATIVA E INCLUSIVA

Naomi Klein, en su libro *This Changes Everything*<sup>113</sup> reflexiona acerca de la idea de que la siguiente meta que tenemos por delante como sociedad es conseguir que todas las personas tengan acceso a los servicios básicos que permiten una vida digna; para que esa equidad sea real todas las personas deberían tener derecho a la información y a la comunicación, para que éstas sean realmente inclusivas (sin dejar a nadie atrás) es importante tener presente el lenguaje inclusivo y la accesibilidad de los contenidos. La bibliografía en el campo es muy residual, mayormente son estudios y guías publicados por administraciones públicas con gobiernos de tendencia social, por universidades e instituciones académicas, y por ONGs.

La web de ONU Mujeres cuenta con una sección dedicada a la comunicación inclusiva para fomentarla tanto dentro como fuera de la organización; su *guía para el uso de un lenguaje inclusivo al género*<sup>114</sup> sienta las bases para el uso de una comunicación sostenible, diversa, equitativa e inclusiva y referencia a otras fuentes (universidades, gobiernos e instituciones para la defensa de los derechos de las mujeres). Primero de todo, es importante recordar que el lenguaje sirve para comunicarse y el principal objetivo de su uso es entender y hacerse entender; este objetivo no se debe perder de vista, aunque sí que permite la adaptación o uso de cierta terminología que resulta más incluyente (en éste caso en lengua castellana, aunque aplica a todos los idiomas). El inicio de la guía resume óptimamente el porqué es relevante prestar atención al lenguaje *“Adoptar un lenguaje con sensibilidad de género es una forma influyente de promover la igualdad de género y luchar contra el sesgo basado en el género, cuenta habida del papel fundamental que desempeña el lenguaje en dar forma a las actitudes culturales y sociales”*. La comunicación corporativa, haciendo un uso de lenguaje que tenga presente la inclusividad (no discriminación) y la equidad (que tiene presente y da espacio a las diferencias), contribuye a generar un impacto positivo en el entorno social y cultural.

Las diferentes guías sobre lenguaje no sexista, o lenguaje inclusivo, se centran en valorar y ofrecer alternativas a expresiones o construcciones gramaticales tradicionales que son poco incluyentes, o discriminatorias. Así, por ejemplo, la nacionalidad o género de una persona no es relevante para determinar si quiere o no un producto o servicio determinado por lo que será “lo que la persona prefiera” en vez de “lo que la chica marroquí prefiera”. En ese sentido, a continuación se comparten algunos ejemplos extraídos de las guías consultadas<sup>115</sup>:

---

<sup>113</sup> Naomi Klein. (2015). *This Changes Everything*. - p.458

<sup>114</sup> ONU Mujeres. (2023). Guía para un lenguaje inclusivo al género.

<https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Gender-inclusive%20language/Guidelines-on-gender-inclusive-language-es.pdf>

<sup>115</sup> Guía para un lenguaje inclusivo al género

<https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Gender-inclusive%20language/Guidelines-on-gender-inclusive-language-es.pdf> Guía práctica de comunicación incluyente (publicada por el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades de España)

[https://www.igualdadenaempresa.es/asesoramiento/herramientas/apoyo/docs/Kit\\_03\\_Comunicacion\\_Incluyente.pdf](https://www.igualdadenaempresa.es/asesoramiento/herramientas/apoyo/docs/Kit_03_Comunicacion_Incluyente.pdf) Guía para el uso de un lenguaje más inclusivo e igualitario (publicado por el Ministerio de Justicia de España en 2023)

<https://www.mjusticia.gob.es/es/AreaTematica/DocumentacionPublicaciones/InstListDownload/Guia%20lenguaje%20inclusivo.pdf>

Opción inclusiva	Opción no inclusiva
La plantilla, la dirección	Los trabajadores, los directores
El personal sanitario especializado y auxiliar, el profesorado	Los médicos y las enfermeras, los profesores
La ciudadanía, las personas que asistieron o asistentes [al evento propusieron], las personas participantes y sus cónyuges/parejas/acompañantes	Los ciudadanos, los asistentes [al evento propusieron], los participantes y sus mujeres
Podrán optar al puesto profesionales con experiencia, entrevistas a personas expertas en el campo	Podrán optar al puesto los profesionales, entrevistas a los expertos en el campo
El público, cada integrante	Los destinatarios, todos los integrantes
Tienen un alto interés en conocer	Están muy interesados en conocer
Se requiere disponer de nacionalidad española y de una licenciatura, acreditar la discapacidad o acreditar la diversidad funcional	Se requiere ser español y licenciado, demostrar estar afectado por una discapacidad

Fuente: elaboración propia a partir de la [Guía para un lenguaje inclusivo al género](#) publicada por ONU Mujeres, la [Guía práctica de comunicación incluyente](#) publicada por el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades de España y la [Guía para el uso de un lenguaje más inclusivo e igualitario](#) publicada por el Ministerio de Justicia de España.

Como todos los hábitos, es cuestión de ir practicando para adquirirlos más que de ser excelente desde el inicio.

Por otro lado, hay que tener presente la accesibilidad al contenido. Las personas con diversidad funcional deben poder consumir la información de manera fluida para que ésta sea verdaderamente inclusiva y equitativa. En este sentido, existe una web dedicada a proveer recursos y acompañamiento para la democratización de la accesibilidad a los espacios web, *W3C Web Accessibility Initiative (WAI)*<sup>116</sup>, que sirve de referencia a nivel global y que ha sido impulsada por la *World Wide Web Consortium (W3C)* que fue fundada por Tim Berners-Lee en 1994<sup>117</sup>. Las pautas para integrar la accesibilidad en una website (WCAG) han sido revisadas y actualizadas en 2018 adaptándose al rápido avance y evolución de éstos espacios de comunicación digital. Existen personas expertas en el campo y habitualmente se precisa de asesoramiento técnico al integrar la accesibilidad, aunque depende del tamaño de la empresa y de los recursos de que se disponga (así cómo del volumen y formatos de información generada); en todo caso, es imprescindible para empresas con modelos de negocio sostenibles que integren la accesibilidad

<sup>116</sup>Web Accessibility Initiative (WAI) <https://www.w3.org/WAI/>

<sup>117</sup> W3C. About us <https://www.w3.org/about/>

en su ADN y por lo tanto sea extensible a sus esfuerzos comunicativos. Los principios de accesibilidad<sup>118</sup> que comparte la W3C WAI son un buen punto de partida para entender sus dimensiones y qué puntos pueden ser relevantes para una organización. En esencia, los contenidos audiovisuales deben ser debidamente subtítulos, los contenidos auditivos deben permitir ser consumidos a diferentes ritmos, los contenidos gráficos deben incluir una descripción que pueda ser reproducida auditivamente para las personas con visibilidad reducida o con ceguera, las iconas, botones y espacios dentro de la web deben ser accesibles para personas con diversidad funcional, por ejemplo, permitir aumentar el tamaño, añadir una descripción auditiva reproducible para las personas que no puedan leer las indicaciones y permitir el control por voz.

En el blog del Banco Interamericano de Desarrollo se publicó un artículo en 2019 por la experta en el campo Fernanda Silva que resume los seis puntos clave a tener presentes para generar contenido digital accesible<sup>119</sup>:

1. Tener presente la accesibilidad desde el inicio de la planificación de creación de contenidos digitales.
2. Tener presente el dispositivo y los diferentes sistemas operativos.
3. Utilizar la funcionalidad de revisión de la accesibilidad que incorporan las herramientas de creación y edición de contenidos; se recomienda optar o contemplar únicamente herramientas que incorporen ésta funcionalidad.
4. Utilizar un contraste de colores que permita que el contenido sea consumido cómodamente para personas con visibilidad reducida o por personas con daltonismo.
5. Incluir una descripción alternativa para los recursos gráficos, audiovisuales, iconas y botones, o puntos de interacción y contenidos no textuales.
6. Asegurar que la inclusión de links en el contenido sea descriptiva, por ejemplo, “clica aquí para conocer más sobre...” en vez de “clica aquí”.

Es una buena práctica, una vez identificada la estrategia y comunicación de una marca sostenible, crear guías editoriales para la generación y actualización de los contenidos que emita la empresa teniendo presente la inclusividad y la accesibilidad tanto del lenguaje cómo del formato, así como revisar periódicamente que se cumpla, y atender a las peticiones de personas que interactúen con dichos contenidos y encuentren barreras para ello.

---

<sup>118</sup> W3C Web Accessibility Initiative (WAI). (2023). *Principios de accesibilidad*.  
<https://www.w3.org/WAI/fundamentals/accessibility-principles/es>

<sup>119</sup> Fernanda Silva. (12 abril 2019). *Seis recomendaciones para contenido digital más accesible*.  
<https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/contenido-digital-accesible/>

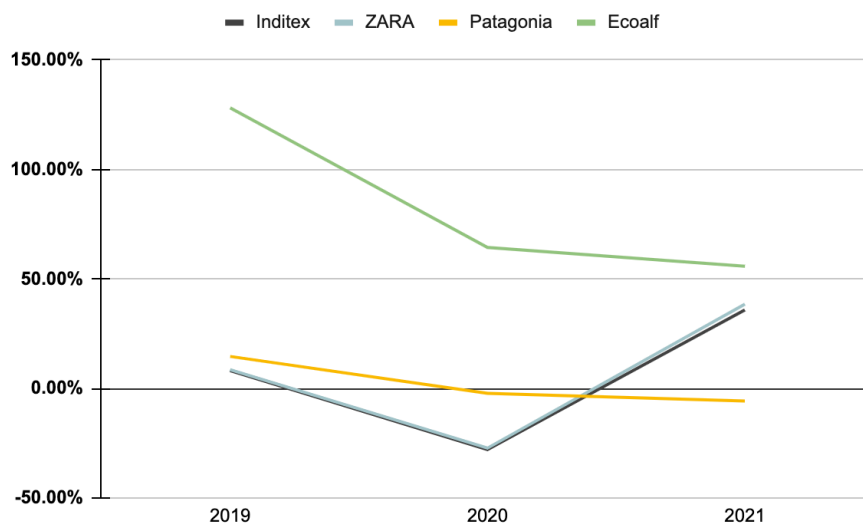
### 3. EVALUACIÓN DEL IMPACTO EN EL CRECIMIENTO Y LA COMUNICACIÓN DE LA MARCA DE LOS MODELOS DE NEGOCIO DE TRIPLE IMPACTO EN EL SECTOR DE LA MODA TEXTIL

#### 3.1. ¿CÓMO IMPACTA EN EL CRECIMIENTO Y LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE LA MARCA TENER UN MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE, EN EL SECTOR DE LA MODA TEXTIL?

Para poder dar respuesta a ésta pregunta se han comparado dos marcas (Inditex, Zara) del sector de la moda textil con modelos de gobernanza tradicionales y dos marcas del mismo sector con modelos de negocio de triple impacto (Patagonia, Ecoalf).

En global, se aprecia una diferencia tanto en el crecimiento y comportamiento dentro del mercado en el que operan, como en la identidad y comunicación de la marca. Se observa una tendencia reciente de los modelos de negocio tradicionales analizados a cumplir con el desarrollo macro normativo en el campo de las empresas y su impacto en la sostenibilidad y bienestar social, aunque está actualmente muy lejos de lo que plantean los nuevos modelos de negocio de triple impacto, que a cambio obtienen unos porcentajes de crecimiento más estables e incluso exponencialmente mayores. El análisis realizado confirma el marco teórico expuesto sobre modelos de negocio de triple impacto aunque hay camino que recorrer en lo que se refiere a una comunicación de marca transversalmente transparente e inclusiva, que por otro lado, es coherente con el estado de la cuestión al ser la gestión y comunicación de marca sostenibles un campo que está siendo actualmente explorado.

En detalle, el siguiente gráfico muestra el comportamiento en cuanto a porcentaje de crecimiento anual de 2018 a 2021 de las cuatro marcas analizadas:



Fuente: elaboración propia a partir del análisis realizado (ver [anexo 7.1.](#))

Aunque todas las marcas experimentan un impacto en las ventas debido a la pandemia COVID-19 (2020), en el caso de Inditex y Zara la fluctuación es más alta y en consecuencia menos sostenible a medio y largo plazo o, lo que es lo mismo, más vulnerable a los eventos externos que propician (y han propiciado) crisis económicas a escala supranacional; en cambio, Patagonia tiene un comportamiento más estable y Ecoalf, que es la empresa más joven de las cuatro y la única fundada en el s.XXI, experimenta un crecimiento anual inicial muy elevado y luego más estable y en todo caso por encima del 50%.

En lo que se refiere a la presencia y comunicación de marca en sus webs se observan también diferencias; la principal es que Inditex y Zara están totalmente orientadas a las ventas (lucro) y por consiguiente al público consumidor de sus productos, Patagonia y Ecoalf están orientadas a generar un impacto positivo en el planeta y fomentar la economía circular, sus productos comunican un estilo de vida sostenible y fomentan un consumo responsable.

El coste de los productos es más elevado en Patagonia y Ecoalf aunque está extensamente argumentado el porqué (sistemas de producción innovadores, fair trade, materiales reciclados y/o sostenibles, piezas de calidad que tienen un ciclo de vida superior). Pese a que los costes sean más elevados, el producto es más rentable no solo para su consumo si no para el planeta y en consecuencia para las personas que habitan en él; por ejemplo, un abrigo de invierno en Zara puede estar alrededor de los 50-100€ y en cambio en Patagonia o Ecoalf está alrededor de los 250-500€, ahora bien, si contamos los costes de producción en términos de explotación laboral, con impacto en la degradación de la salud de las plantillas que trabajan en las fábricas proveedoras, así como el coste medioambiental de los productos tóxicos vertidos y el agua potable utilizada en el proceso de confección así como el residuo que generan los productos de corta vida (ropa que dura sólo 1 temporada o 5 lavados vs. ropa que dura 10-20 años y 1000 lavados), son mucho más económicos y rentables los productos que ofrecen Patagonia y Ecoalf.

Los datos de comportamiento económico indican un cambio en el consumo, en la demanda de productos de moda textil, y el análisis de los apartados de la web en base al marco teórico analizado, con tendencias y prácticas de comunicación y gestión de marcas de triple impacto, muestran por un lado una diferenciación clara respecto a marcas tradicionales con modelos no sostenibles, y por otro, la necesidad de establecer guías y estándares para trabajar en la comunicación corporativa sostenible, transparente, diversa, inclusiva y equitativa.

Dentro del sector de la moda textil, los impactos potenciales que tiene en el medioambiente y las sociedad, especialmente las empresas que operan a nivel supranacional como las analizadas, son:

- métodos de producción contaminantes; los tintes, estampados, efecto de desgaste, etc., son susceptibles de ser tóxicos para la salud humana, animal y medioambiental.
- residuos generados; el reciclaje y la calidad del producto es fundamental para que se reduzca la cantidad de residuos textiles que se acumulan alrededor del mundo, también implica un cambio de mentalidad en cómo consumimos, abandonar prácticas (y su fomento) como ropa que en vez de repararse se tira, o que se deja de utilizar porque ha



salido un modelo nuevo, o que se adquiere para un solo uso, o que no se valora porque tiene un coste económico bajo (aunque ambiental y humano alto), etc.

- derechos laborales y discriminación; contribución a la generación de puestos de trabajo de baja calidad, en condiciones de salud laboral insuficientes (o inexistentes), con salarios que no permiten ni optar a un mínimo vital de vivienda y comida, la condena del asociacionismo y el sindicalismo, la perpetuación de la pobreza, y en especial de la pobreza femenina fomentando la discriminación por razón de género e impidiendo el progreso a una gran parte de la población mundial.
- Impacto en los regímenes políticos y económicos de ciertos países; en ocasiones las empresas supranacionales disponen de una riqueza superior a la de un Estado, hecho que las coloca en una posición desigual y con opción al lobbismo y deterioro de derechos civiles, políticos, sociales, económicos, culturales y medioambientales de sus habitantes y territorio.

Todos ellos ofrecen a la vez oportunidades a las empresas de generar impactos positivos a partir de cómo se plantea la actividad económica, el modelo de gobernanza y de cómo se comunica con sus públicos. Por ejemplo, se puede optar por la investigación y el desarrollo de métodos de producción que minimicen el impacto medioambiental y fomenten la regeneración y circularidad, centrados en la optimización de la calidad y minimización del coste medioambiental y social que genere; se pueden utilizar técnicas de lobbismo para fomentar la regulación de condiciones de vida y medioambientales dignas en los países dónde opera; pueden dirigir esfuerzos a comunicar y compartir la responsabilidad que tienen como agentes sociales, fomentar la participación y el activismo para el logro de los ODS<sup>120</sup>. Respeto a los ODS, las empresas del sector de la moda textil que operan a nivel global pueden contribuir a la consecución del ODS 1, fin de la pobreza, al generar puestos de trabajo de calidad (ODS 8, trabajo decente) y riqueza sin discriminación (ODS 5, igualdad de género y ODS 10, reducción de las desigualdades); ODS 3, salud y bienestar, empezando por los de las personas que trabajan en sus o para sus marcas y extendiéndola a la del entorno donde operan, al minimizar la contaminación, residuos e impacto medioambiental (ODS 6, agua limpia; ODS 7, energía limpia y no contaminante, ODS 12, producción y consumo responsables; ODS 13 acción por el clima); fomentar ODS 11, ciudades y comunidades sostenibles, y el ODS 9, industria, innovación e infraestructura.

Los ejemplos analizados, permiten ver la diferencia de comunicación de marca en las webs de empresas con modelos de negocio de triple impacto y las que tienen modelos de gestión tradicionales. En base a los campos analizados, la visión y valores de las marcas de triple impacto Patagonia y Ecoalf, están enfocadas en generar un impacto positivo en el planeta a través del replanteamiento del modelo de producción del sector de la moda textil; en concreto innovando en textiles que minimizan el uso de energía y agua utilizados, eliminan el uso de productos tóxicos y contaminantes, fomentan el reciclaje y la durabilidad del producto, procuran condiciones laborales dignas a lo largo de la cadena de suministro y optan por modelos de gobernanza que priorizan la investigación, la circularidad de la producción y el consumo, el bienestar de las personas con quienes trabajan y la transparencia. Ambas marcas fomentan el activismo y el asociacionismo a la vez que colaboran con ONGs e iniciativas de protección del

---

<sup>120</sup> Objetivos de Desarrollo Sostenible

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

planeta, tanto de las áreas terrestres como de los océanos; disponen en sus webs de apartados dónde comparten las certificaciones y logros a nivel de impacto medioambiental y como empresas innovadoras dentro del sector de la moda textil.

Aunque la venta de productos ocupa una parte importante en las cuatro webs, las empresas con modelos de negocio tradicionales le dan un papel protagonista y están totalmente orientadas y centradas en la venta, su maximización (vender más y con una mayor frecuencia) y el público consumidor, mientras que las empresas con modelos de negocio de triple impacto destacan su objetivo sostenible y se dirigen tanto al público consumidor como a la sociedad y el entorno, fomentando hábitos de consumo responsables (prendas con mayor ciclo de vida, reciclaje y reparación).

En los espacios de comunicación y contacto con la empresa, de nuevo las empresas con modelos de triple impacto fomentan la transparencia, la bidireccional y se diseñan para facilitar el contacto con la marca; Inditex y Zara disponen también de canales de contacto con la marca aunque son más difíciles de encontrar en el caso de la web de Zara y orientados a personas que quieran hablar con departamentos concretos, más que con la marca, en el caso de Inditex.

Para la captación y retención de talento, destacar que Zara redirige a la web de Inditex, por lo que laboralmente se centraliza en Inditex la gestión de las ofertas laborales, aunque a nivel de web y de cara al cliente y a la venta, son espacios diferenciados. De nuevo, en el caso de Patagonia y Ecoalf inciden en la importancia de la paridad, la inclusión y el respeto por la sostenibilidad y el medioambiente a la hora de trabajar con personas o empresas proveedoras.

Respeto al contenido y canales de contacto para prensa, solo Ecoalf, que es también la más joven, no dispone en la web de un apartado para contenidos que genera la marca o de un espacio y canal de contacto para los medios de comunicación. Es importante para la transparencia que las marcas de triple impacto dispongan de un canal y espacio para comunicarse con los medios y personas que quieran saber más de la marca; el contenido publicado en una web, independientemente de su periodicidad, permite conocer más de cerca a la empresa, a quien hay detrás, sus logros y retos. En éste punto es interesante reflexionar también sobre el hecho de que las marcas Inditex y Zara empiezan a incorporar datos de sostenibilidad en sus memorias anuales, basadas en datos de rentabilidad financiera, y mencionan compromisos éticos y sostenibles; si bien ésta primera aproximación a la sostenibilidad que hacen Inditex y Zara está lejos del reporte y contraste de datos que aportan en el campo Ecoalf y Patagonia, éstas últimas carecen de espacios de transparencia económica con datos globales de lo que genera la empresa y cómo se dividen (salarios, producción, iniciativas medioambientales, iniciativas sociales, comunicación), que sí que se comparten en la web de Inditex<sup>121</sup>. Incluir datos de transparencia financiera contribuye a combatir el llamado *greenwash* al evidenciar la diferencia en la gestión de los recursos y modelos de gobernanza entre marcas de triple impacto y otras marcas y facilita que las personas (o medios, ONGS, universidades, etc.) que quieran estudiar y publicar sobre marcas con impacto y sostenibilidad en el sector de la moda textil puedan disponer de toda la información de manera transparente y abierta.

---

<sup>121</sup> Los datos corporativos de Zara están alojados en la web de Inditex.

Por último, referente al lenguaje inclusivo y la accesibilidad, las marcas de triple impacto analizadas tienen retos en los que trabajar. Destacar, en materia de accesibilidad, que Inditex y Zara utilizan una herramienta que se llama equal web<sup>122</sup> y que permite integrar un botón en sus webs (en la esquina derecha de abajo) que ofrece opciones de adaptación de la web y su contenido a personas que puedan necesitarlo; aunque no se ha podido comprobar su eficiencia, como tampoco si las webs de Patagonia y Ecoalf se integran con potenciales herramientas de adaptación del contenido, se considera importante contemplar opciones disponibles e integrarlas en las webs de marcas de triple impacto<sup>123</sup>. En lo que se refiere a diversidad e inclusividad, Patagonia tiene una carta de posicionamiento publicada (15 setiembre 2020)<sup>124</sup> como empresa antirracista y el reto que tiene (y tenemos) al respecto, y una declaración de política de boicot a Facebook<sup>125</sup> por ser una red social que fomenta la desinformación y los discursos de odio; utiliza un lenguaje inclusivo pese a que su web está disponible mayoritariamente en inglés, un idioma con pocos sesgos de género, y que es poco inclusivo siendo que opera a nivel global y que existen multiplicidad de idiomas y personas que no tienen conocimientos de inglés alrededor del mundo; Ecoalf por su lado tiene retos en lo que se refiere a la incorporación global de lenguaje e imágenes inclusivas, aunque en el apartado 'personas' de su web, dedicado a las empresas, asociaciones y personas que trabajan con la marca, se fomenta la inclusividad y equidad.

Las marcas de triple impacto deben generar un impacto medioambiental positivo, aspecto que está extensamente trabajado y ocupa un espacio destacado en las webs de ambas marcas, un impacto económico rendible que, como se ha comentado, se recomienda que sea más transparente en su web, y un impacto social positivo, dónde ambas marcas tienen espacio para crecer. Ecoalf y Patagonia, en el aspecto social, se centran sobre todo en el público que trabaja con y para ellas, condiciones de trabajo dignas y sistema paritario, falta entender cómo fomentan la equidad y la diversidad en las sociedades dónde operan (moda unisex, posibilidad de adaptar a personas con cuerpos no normativos, posibilidad de consumir el contenido en multiplicidad de idiomas y de manera 100% accesible, utilización de lenguaje inclusivo de forma transversal, etc.).

En resumen, se aprecian diferencias en cómo crecen, se gestionan y se comunican las marcas con modelos de negocio de triple impacto en el sector de la moda textil. Éstas dan prioridad a la sostenibilidad, a su propósito e implicación en generar un cambio en la manera cómo se produce y se consume la moda, a regenerar el medioambiente en vez de explotarlo, en no basarse únicamente en unidades de medición económicas, en respetar a las personas que trabajan y consumen sus marcas, a luchar por un planeta sano y abundante que permita la vida digna sin sacrificar la necesidad de usar ropa y sin que ello suponga renunciar a lo primero. El lenguaje inclusivo y la accesibilidad, así como la diversidad, equidad e inclusión, son los próximos retos a trabajar a nivel de presencia y comunicación de las marcas analizadas, en sus páginas web.

---

<sup>122</sup> EqualWeb Ltd 2014 <https://www.equalweb.com/>

<sup>123</sup> Es recomendable contactar a una persona experta en accesibilidad web para su implementación.

<sup>124</sup> Our Acknowledgment: <https://eu.patagonia.com/es/en/stories/our-acknowledgment/story-91580.html>

<sup>125</sup> CEO's Statement: Why We Stand By Our Continued Facebook Ban  
<https://eu.patagonia.com/es/en/facebook-boycott.html>

### **3.2. ¿CÓMO SE DEBERÍAN COMUNICAR LAS MARCAS DE TRIPLE IMPACTO, EN EL SECTOR DE LA MODA TEXTIL?**

Una vez analizado el marco teórico y realizada la comparativa entre marcas de triple impacto del sector de la moda textil y marcas tradicionales, teniendo presente las entrevistas realizadas a las personas expertas en el sector, se extrae la siguiente propuesta de guía de comunicación de marca para las empresas con modelos de negocio de triple impacto en el sector de la moda textil.

#### **¿Qué es una marca?**

La marca es la identidad de una empresa, el nombre y conjunto de valores con qué se identifica; su diseño gráfico es igualmente importante y para ello se recomienda contratar a una persona profesional en el campo del diseño a la que transmitirle la identidad para que sea plasmada gráficamente.

#### **¿Qué es una marca de triple impacto?**

Una marca de triple impacto se fundamenta en generar un impacto positivo a nivel económico, generando recursos, a nivel ambiental, con una visión regenerativa, y a nivel social, con una perspectiva de diversidad, inclusividad y equidad, procurando en todo caso que la actividad empresarial que realiza la marca contribuya a la consecución de los ODS, a un desarrollo social y climático sostenible a medio y largo plazo, más allá del lucro. En palabras de las expertas entrevistadas *“redefinen el sentido de éxito en los negocios”*<sup>126</sup>, *“se preocupan por devolver a la sociedad algo que obtienen de ella”*<sup>127</sup>.

#### **¿Qué implica ser una marca de triple impacto en el sector de la moda textil?**

El sector de la moda textil es uno de los más contaminantes y uno de los que más explotación laboral reporta. Las marcas de triple impacto en el sector de la moda textil plantean en el centro de su actividad dar respuesta a las necesidades de moda que tiene la sociedad - cubrirse para proteger la salud del clima con prendas que sean cómodas y atractivas, según lo que cada persona entienda por ello - sin que ello implique exhaurir los recursos naturales, contaminar, discriminar o explotar los recursos humanos.

#### **¿Cómo se debería gestionar y comunicar una marca de triple impacto?**

La comunicación de la marca no se puede desligar de su propuesta de valor ni de la operativa de la empresa. En marcas de triple impacto la comunicación debe ser transparente, inclusiva y sostenible, y en todo caso gestionarse de manera transversal dentro de la organización y en sintonía con todos sus departamentos.

El primer paso es definir la misión y visión de la marca, qué impactos negativos potenciales en los derechos humanos y el medioambiente puede generar su actividad y cómo se contrarrestan, cuál es la esencia, la promesa a qué se compromete la empresa y cómo pretende cumplirla; por ejemplo, en el caso de Ecoalf su esencia es crear materiales textiles a partir del reciclaje generando el mínimo impacto medioambiental al ofrecer moda textil, y asegurando que las personas y empresas con quienes trabaja cumplen con ello. Un mismo objetivo puede

<sup>126</sup> Bel Barroso, entrevista realizada para el presente trabajo en enero 2024.

<sup>127</sup> Andrea Castro, entrevista realizada para el presente trabajo en enero 2024.

evolucionar a lo largo de los años, al surgir nuevos retos y oportunidades, por lo que se recomienda revisar periódicamente.

Una vez definida la esencia de la marca es importante definir un mapa de públicos o *stakeholders* con quienes se relaciona la empresa. En los casos analizados éstos serían:

- La plantilla que hace posible la actividad.
- Empresas proveedoras de productos y servicios necesarios para el desarrollo de la actividad.
- Personas que quieran invertir en la marca.
- Grupos de interés, activistas y ONGs que defiendan las mismas causas sociales y medioambientales.
- Organizaciones de certificación y difusión de prácticas empresariales sostenibles.
- Personas consumidoras de la marca.
- Otras empresas con modelos de negocio alineados al triple impacto con quien colaborar.
- Gobiernos e instituciones públicas estatales y supraestatales.
- La sociedad<sup>128</sup> y el medioambiente.

Para cada público o grupo con quién se comunica la empresa es importante investigar e identificar qué necesidades de comunicación tiene, qué necesidades de información, y qué canales y formatos pueden dar respuesta a ello. Una vez identificadas las necesidades de comunicación de la marca se debe valorar los recursos económicos y humanos de qué se dispone para su gestión, y acabar de definir qué canales y formatos se utilizarán; se puede recurrir en éste punto a técnicas como el análisis DAFO que detecta los puntos fuertes y oportunidades, así como las debilidades y amenazas, que ofrece cada variable analizada.

El lenguaje y mensajes deben ser claros, transparentes, inclusivos, accesibles y resilientes. La resiliencia permite que sean adaptados en función del entorno y su evolución, así como en función de su análisis y optimización, que deben realizarse periódicamente (mínimo dos veces al año). El contenido de los mensajes debe tener presente no sólo a la audiencia, sino también a la misión y visión de la empresa y evolución de la misma, a la voluntad de concienciación e implicación del entorno en prácticas productivas y de consumo sostenibles; es imprescindible la transparencia, comunicar tanto los logros como los retos, y el triple impacto (económico, social y medioambiental).

Como canales de comunicación, existen los digitales pero también los convencionales, como los eventos y reuniones presenciales; en todo caso, pese a la asincronía que permiten los canales de comunicación digital, que permiten comunicar personas de alrededor del mundo a cualquier hora del día, se debe contemplar la sincronía como espacio de diálogo bidireccional necesario para una comunicación efectiva y cercana en qué ambas partes están enfocadas a un objetivo común en el mismo espacio y tiempo. Dicho esto, para los canales seleccionados se deben establecer métricas e indicadores que permitan medir su efectividad para ser adaptados o priorizados en función de los resultados obtenidos una vez implementados. Por ejemplo, se puede tener un canal de Instagram para relacionarse con el público consumidor y generar conciencia, a la vez

---

<sup>128</sup> Aquí se incluye el público académico, la prensa, y otros grupos sociales que puedan interesarse por la marca sin pertenecer necesariamente al resto de colectivos mencionados.

que realizar un evento para la limpieza de la costa, y luego realizar una encuesta al público que interactúa en éstos canales para entender cuál es más efectivo para la concienciación, para valorar si incrementar la actividad en la red social o dirigir dichos esfuerzos a organizar más limpiezas, no solo de la costa si no también terrestres, o talleres de reciclaje de ropa; en todo caso, el escenario puede variar a lo largo del tiempo y sólo el análisis de las métricas establecidas puede informar la decisión de manera que se implique al público destinatario. El análisis informa la estrategia y permite replantearla cuando sea necesario aplicando los mismos pasos.

En resumen, los pasos recomendados son:

- Definir la misión y visión.
- Detectar los públicos con quién se relaciona la marca y sus necesidades de información y comunicación.
- Definir mensajes, formatos y canales para cada público teniendo presente los recursos humanos y económicos de qué dispone la marca y sin olvidar su propósito y propuesta de valor.
- Aplicar un lenguaje inclusivo de manera transversal y revisar la accesibilidad de la información.
- Establecer métricas e indicadores para el análisis de los canales utilizados; cada público y canal requiere de una periodicidad distinta de análisis.
- Retroalimentar la estrategia de comunicación de la marca en base a los resultados.
- Trabajar con el propósito de impacto positivo en el medioambiente y la sociedad en el centro y con una actitud resiliente y de transparencia.

### **¿Cómo se comunica una marca de triple impacto en el sector de la moda textil?**

A modo de ejemplo, puesto que cada marca es única, se realiza la siguiente tabla con una propuesta de base para marcas de triple impacto del sector de la moda textil. En todo caso, se recomienda seguir los pasos propuestos para todas las marcas de triple impacto y contar con el asesoramiento de una persona o grupo de personas expertas en el campo.

#### **Misión y visión**

Producir y comercializar productos de moda textil que generen lucro económico y beneficios para el medioambiente y la sociedad.

Los información y mensajes transversales deben responder a:

- ¿Qué la hace una marca de triple impacto, qué la diferencia de una marca tradicional?
- ¿Cómo contribuye a garantizar condiciones de trabajo justas a lo largo de la cadena de suministro, producción y venta?
- ¿Cómo se contribuye a minimizar el impacto medioambiental en el desarrollo de la actividad económica?
- ¿Cómo contribuye a sociedades más equitativas e inclusivas?
- ¿Cómo demuestra su transparencia y compromiso, qué hace para cumplir lo que comunica?

El uso del lenguaje y las imágenes debe tener presente la diversidad y la inclusividad y los formatos y canales elegidos deben permitir la accesibilidad y garantizar el mínimo impacto medioambiental.

Públicos	Necesidades informativas potenciales	Canales potenciales	Métricas e indicadores
La plantilla, el talento que hace posible la actividad.	Información sobre valores de la marca y sobre su situación laboral y perspectivas de crecimiento e implicación en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intranet</li> <li>• Email, Teléfono</li> <li>• Entorno de trabajo</li> <li>• Eventos</li> <li>• Redes Sociales</li> <li>• Web</li> </ul>	Grado de satisfacción. Índice de rotación de la plantilla. Participación en eventos organizados por la empresa para el público interno.
Empresas proveedoras de productos y servicios necesarios para el desarrollo de la actividad.	Información sobre compromisos y operativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intranet</li> <li>• Email, Teléfono</li> <li>• Web</li> <li>• Contratos</li> <li>• Certificaciones</li> <li>• Informes</li> <li>• Reuniones</li> </ul>	Grado de cumplimiento con los estándares de buenas prácticas en materia medioambiental y de bienestar social. Valoración por parte de las personas receptoras de la cantidad de información y soporte utilizados.
Personas consumidoras de la marca.	Información sobre productos; sobre opciones de post venta; sobre la marca y lo que la diferencia de otras; sobre a qué contribuyen con su decisión de compra; sobre quién hay detrás.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Web</li> <li>• Redes Sociales</li> <li>• Email, Teléfono</li> <li>• Tienda física</li> <li>• Servicios post venta</li> <li>• Creación y gestión de comunidades</li> <li>• Eventos</li> </ul>	Evolución de las ventas. Solicitudes de información gestionadas. Encuestas de satisfacción. Opiniones y reseñas. <i>Engagement</i> en los espacios de comunicación social. Personas embajadoras de la marca y perfiles. Participación en eventos organizados por la marca.
Gobiernos e instituciones públicas estatales y supraestatales.	Información legal y de rendimiento; información sobre la contribución al bienestar social y ambiental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes</li> <li>• Web</li> <li>• Email, Teléfono</li> <li>• Reuniones</li> </ul>	Cumplimiento con el marco legal y jurídico. Opción a subvenciones. Participación en proyectos de interés común.
Personas que quieran invertir en la marca.	Información de impacto financiero, medioambiental y social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes</li> <li>• Email, Teléfono</li> <li>• Web</li> <li>• Reuniones</li> </ul>	Interés en la inversión. Cumplimiento de la inversión. Solicitudes de información y disposición de la información y datos solicitados.
Grupos de interés, activistas y ONGs que defiendan las mismas causas sociales y medioambientales.	Información sobre cómo colaborar; sobre retos y oportunidades que plantea el macrocontexto; sobre estudios e investigaciones en el campo de la sostenibilidad y el triple impacto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes</li> <li>• Email, Teléfono</li> <li>• Web</li> <li>• Reuniones</li> <li>• Proyectos y eventos comunes</li> </ul>	Grado de participación. Número de colaboraciones y logros. Certificaciones obtenidas por ambas partes.

Públicos	Necesidades informativas potenciales	Canales potenciales	Métricas e indicadores
Organizaciones de certificación y difusión de prácticas empresariales sostenibles.	Información sobre la operativa de la empresa y modelo de gobernanza y gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes</li> <li>• Email, Teléfono</li> <li>• Web</li> <li>• Reuniones</li> </ul>	Certificaciones solicitadas y certificaciones obtenidas. Implementación de innovaciones en el campo.
Otras empresas con modelos de negocio alineados al triple impacto con quien colaborar.	Información sobre cómo colaborar; sobre retos y oportunidades que plantea el macrocontexto; sobre estudios e investigaciones en el campo de la sostenibilidad y el triple impacto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos</li> <li>• Web</li> <li>• Email, Teléfono</li> <li>• Redes Sociales</li> </ul>	Número y calidad de las colaboraciones. Metas de impacto positivo logradas por ambas partes resultado de la colaboración.
La sociedad y el medioambiente.	Información sobre la empresa, qué beneficios reporta más allá del lucro, qué acciones e iniciativas se llevan a cabo para mejorar la vida de las personas y paliar los efectos del cambio climático; qué son las marcas de triple impacto y cómo los negocios pueden reinventarse y alinearse con ellas;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Web, email, teléfono, eventos</li> <li>• Espacios físicos y entornos dónde se desarrolla la actividad empresarial</li> </ul>	Implicación de las minorías. Fomento de la equidad y la inclusión. Impacto medioambiental.

Fuente: elaboración propia.



## 4. CONCLUSIONES

Desde la publicación y adopción por parte de la ONU de la Declaración Universal de Derechos Humanos en 1948, como respuesta ante las atrocidades cometidas durante la Segunda Guerra Mundial y con la voluntad de garantizar que todas las personas fueran tratadas como humanas, sin discriminación alguna, han pasado muchas décadas y acontecimientos. El objetivo era ambicioso, teniendo presente el número de habitantes censados en el mundo y la cantidad de agentes y factores que intervienen en hacerlo posible, por lo que el reto sigue vigente. Son muchas las iniciativas y acciones que se han llevado a cabo en esa dirección, mayoritariamente por parte de instituciones públicas. La Unión Europea se reestructuró como organismo alineándose con la ONU en la defensa de los derechos fundamentales de las personas con la misma voluntad de que fuesen universales y acompañaran a los objetivos económicos que ya planteaba la antigua Comisión Económica Europea, y otras organizaciones regionales supranacionales como la Organización de Estados Americanos también impulsaron iniciativas en ese sentido, y siguen haciéndolo. Gobiernos de todo el mundo han integrado estos tratados en sus constituciones y ahora todos estos organismos se encuentran ante el reto de vincular también al sector económico privado y están explorando y trabajando en el marco legal necesario, como se ha explorado en el presente trabajo.

Actualmente estamos presenciando dos eventos con gran impacto a nivel global respecto a la universalidad de derechos humanos como son la guerra entre Ucrania y Rusia, que despierta contextos pasados de Guerra Fría (1948-1989), de firma de los Pactos Internacionales en Derechos Económicos, Sociales y Culturales, y en Derechos Civiles y Políticos (1966) que profundizaron en los derechos reconocidos en la Declaración de Derechos Humanos y en los que fue especialmente complejo llegar a un consenso entre todos los países participantes sobre qué se entendía por derechos fundamentales universales en cada aspecto (económicos, sociales, culturales, civiles y políticos). Y el genocidio que está llevando a cabo el Estado de Israel contra la población Palestina, recordando a crímenes como los que propiciaron en primer lugar la Carta de las Naciones Unidas. Éstos dos eventos están poniendo sobre la mesa de nuevo el debate sobre qué se entiende por derecho humano y cómo se puede garantizar que todas las personas, todas, sin discriminación, sean tratadas como humanas; abre a la reflexión y replanteamiento de las instituciones antes mencionadas, aunque en otro contexto y con nuevas herramientas, y lleva también a replantearse el papel de la economía y su prevalencia sobre las personas.

El cambio de siglo y la irrupción de nuevas tecnologías digitales que impactan en todos los aspectos de la vida, cómo nos comunicamos, cómo nos informamos, cómo producimos, cómo consumimos, cómo nos relacionamos, etc., abrió nuevas oportunidades a la par que retos. El impacto de éstas nuevas herramientas, que se están desarrollando a ritmos nunca antes experimentados en la historia, como los nuevos canales de gestión de la información y la comunicación, la impresión 3D, la Inteligencia Artificial y la Robótica, está siendo estudiado desde diferentes disciplinas y es aún pronto para evaluar cómo dibujarán a las sociedades del futuro, aunque ya disponemos de datos para poder plantear diferentes escenarios y alternativas.

Por su parte, las teorías y modelos de gestión empresarial han ido evolucionando de manera estrechamente vinculada al contexto macro económico, social y jurídico. La emergencia climática

ha añadido a ésta agenda el contexto medioambiental como relevante a la hora de definir y replantear los modelos económicos. En ese contexto, el modelo productivo e industrial está transicionando hacia lo que se conoce como Industria 5.0 y, las empresas proveedoras de productos y servicios finales, hacia nuevos modelos que permitan seguir organizando los recursos naturales y humanos sin comprometer la viabilidad de la vida en el planeta. Ello conlleva también un cambio de paradigma en todas las ciencias que soportan estos organismos, que estudian e investigan sistemas de producción y extracción de recursos, dinámicas de organización y relaciones sociales, marcos jurídico legales, la psicología de masas y por ende el marketing y las ciencias de la comunicación empresarial. En el presente trabajo se ha explorado éste último campo, cómo se comunican éstos nuevos modelos de gobernanza que están apareciendo con los públicos de interés que están también cambiando.

Volviendo a la garantía de los derechos fundamentales a nivel universal, que se evidencia no puede ser una realidad si los ecosistemas y climas se vuelven inhabitables, el desarrollo normativo supranacional y estatal en el campo de empresas y derechos humanos se ha desarrollado especialmente en la última década y está en proceso de acabarse de definir, con el reto de que sea jurídicamente vinculante a nivel global; sin embargo, hay que tener presente que los ODS, que no son jurídicamente vinculantes pero sí universalmente<sup>129</sup> acordados, incluyen objetivos específicos para empresas e industrias y éstos no son realizables sin la implicación del sector económico privado. La UE se sumó también a éstos objetivos con la llamada Agenda 2030 y está también desarrollando marcos normativos e iniciativas dirigidas a su consecución.

El presente trabajo planteaba explorar los nuevos modelos empresariales que están apareciendo y que sitúan el respeto a los derechos humanos y el medioambiente en el centro de su actividad, así como observar cómo impacta a la gestión y comunicación de la marca el tener éste nuevo modelo de gestión; como caso de estudio se ha focalizado en el sector de la moda textil, por ser uno de los más contaminantes y de los que más vulneraciones de derechos humanos comete a diario. Se ha podido constatar que son empresas que tienen un comportamiento en el mercado que difiere de las empresas con modelos tradicionales, mostrando menos fluctuaciones en el beneficio económico generado en contexto de crisis globales, y a la vez, que efectivamente operan y se comunican con el entorno de manera diferente, aunque también se han observado retos a seguir investigando como la integración transversal de la diversidad, equidad e inclusión, las oportunidades y retos que ofrece la IA, la conceptualización de las métricas e indicadores de análisis de la comunicación corporativa sostenible, entre otros.

Una vez finalizado, se abre a una futura investigación en el campo de la comunicación corporativa o de marca que explore nuevas prácticas y herramientas con el objetivo de establecer un marco teórico sólido que dé respuesta a los nuevos modelos empresariales e industriales y a la vez pueda profundizar en éstos puesto que, como se ha observado, cada vez es más transversal e integrada la aportación de los diferentes departamentos en una organización y, para que los resultados sean aplicables, se deben tener presente también las ciencias económico empresariales y jurídicas que fundamentan éstos modelos de negocio.

---

<sup>129</sup> Todos los Estados miembros de la ONU los ratificaron.

## 5. FUENTES DOCUMENTALES

Accenture. (2021). *Shaping the Sustainable Organization How responsible leaders create lasting value and equitable impact for all stakeholders. In collaboration with the World Economic Forum.*

<https://www.accenture.com/us-en/insights/sustainability/sustainable-organization>

ACNUDH. (2023). *Grupo de Trabajo sobre empresas y derechos humanos.*

<https://www.ohchr.org/es/special-procedures/wg-business>

Aimar, P. C. [Paula Candela], Dutto, M. A. [María Antonella] y Gastañaga, M. N. [María Noelia]. (15 febrero 2019). Comunicación para Empresas de Triple Impacto (B) – Una propuesta de comunicación para las empresas del futuro. *Revista De La Asociación Española De Investigación De La Comunicación*, 6(11), (pág. 88-98).

<https://doi.org/10.24137/raeic.6.11.6>

Armstrong, M. [Martin] (15 septiembre 2022) The Size of the Company 'Given Away' to Save the Planet. *Statista*

<https://www.statista.com/chart/28257/patagonia-inc-revenue-company-db/>

Barroso, M. B. [María Belén]. (2021). *Relaciones públicas en organizaciones sostenibles. El caso de las empresas de triple impacto.* [Tesis doctoral, Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad, Universidad de Málaga]. Academia.

[https://www.academia.edu/49343086/Cita\\_en\\_Bel%C3%A9n\\_Barroso\\_M\\_2021\\_Relaciones\\_p%C3%BAblicas\\_en\\_organizaciones\\_sostenibles\\_El\\_caso\\_de\\_las\\_empresas\\_de\\_triple\\_impacto\\_Universidad\\_de\\_M%C3%A1laga\\_Tesis\\_doctoral](https://www.academia.edu/49343086/Cita_en_Bel%C3%A9n_Barroso_M_2021_Relaciones_p%C3%BAblicas_en_organizaciones_sostenibles_El_caso_de_las_empresas_de_triple_impacto_Universidad_de_M%C3%A1laga_Tesis_doctoral)

Barroso, M. B. [María Belén]., Ruiz Mora, I.M. [Isabel María] y Álvarez Nobell, A. [Alejandro]. (2020). Propósito, sostenibilidad, y conversaciones en empresas de triple impacto. Los ODS en la comunicación digital en las B Corps #BestForTheWorld2019. *Comunicación, Periodismo y Publicidad: retos profesionales en tiempos de crisis* ISBN 978-84-7074-886-8, (pág. 127-149). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7952823>

BOE. (14 septiembre 2017). *Resolución de 1 de septiembre de 2017, de la Secretaría de Estado de Asuntos Exteriores, por la que publica el Plan de Acción Nacional de Empresas y Derechos Humanos*

<https://www.boe.es/boe/dias/2017/09/14/pdfs/BOE-A-2017-10516.pdf>

B Lab. (2023). *About B Lab.* <https://www.bcorporation.net/en-us/movement/about-b-lab>

Bonet Perez, J. [Jordi]. (2019). *La internormatividad entre las dimensiones económica y social del ordenamiento jurídico internacional ¿Un espacio jurídico para la efectividad de los derechos económicos, sociales y culturales?.* Huygens Editorial.

Business & Human Rights Resource Centre. (2023). *Companies.*

<https://www.business-humanrights.org/en/companies/>

Cañigueral Bagó, A. [Albert]. (noviembre 2016). Hacia una economía colaborativa «responsable». *OIKONOMICS Revista de economía, empresa y sociedad*, número 6.

<https://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/es/numero06/dossier/acanigueral.html>

Canvas Consultores. (2023). *Radar Canvas.* <https://www.canvasconsultores.com/radar/>

Consejo de Derechos Humanos Naciones Unidas. (2023). *Grupo de Trabajo intergubernamental de composición abierta sobre las empresas transnacionales y otras empresas con respecto a los derechos humanos.*

<https://www.ohchr.org/es/hr-bodies/hrc/wg-trans-corp/igwg-on-tnc>

Corporate Human Rights Benchmark. (2020). *Corporate Human Rights Benchmark Across sectors: Agricultural products, Apparel, Automotive manufacturing, Extractives & ICT manufacturing, 2020 Key findings.*

<https://assets.worldbenchmarkingalliance.org/app/uploads/2020/11/WBA-2020-CHRB-Key-Findings-Report.pdf>

- Crespo Garay, C. [Cristina]. (22 abril 2022). ¿Qué es la economía azul y por qué es tan importante?. *National Geographic*.  
<https://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/lavado-de-cara-ecologico-en-empresas-supuestamente-eco-friendly-no-todo-es-lo-que-parece>
- Daniel J. Edelman Holdings, Inc. (2023). *2022 Edelman Trust Barometer*.  
<https://www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer>
- De Miguel Beriain, I. [Iñigo]. (2013). Algunas reflexiones acerca de la tragedia del rana plaza: ¿quién fue el responsable?. *Dilemata* (nº13), (pág. 121-152). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4494952>
- De Trenquallye, M. [Madeleine]. (13 febrero 2023). 'It's inequality that kills': Naomi Klein on the future of climate justice. *The Guardian*.  
<https://www.theguardian.com/books/2023/feb/13/its-inequality-that-kills-naomi-klein-on-the-future-of-climate-justice>
- Diario Oficial de la Unión Europea. (2014). *Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 22 de octubre de 2014*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=ES>
- Dietrich, G. [Gini]. (3 noviembre 2023). How to Master the 5 Essential Business Stories [entrada de blog]. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/how-master-5-essential-business-stories-gini-dietrich-curbc/>
- Dietrich, G. [Gini]. y Livingston, G. [Geoff] (2012). *Marketing in the round : how to develop an integrated marketing campaign in digital era*. Que Pub.  
[https://learning.oreilly.com/library/view/marketing-in-the/9780132939553/?sso\\_link=yes&sso\\_link\\_from=Catalunya](https://learning.oreilly.com/library/view/marketing-in-the/9780132939553/?sso_link=yes&sso_link_from=Catalunya)
- DirCom, Prodigioso Volcán y Fundación Gabo. (2023). *ODS18*. <https://ods18comunicacion.com/>
- Doughnut Economics Action Lab. (2023). *About Doughnut Economics*.  
<https://doughnuteconomics.org/about-doughnut-economics>
- Doorley, J. [John] y Garcia, H.F. [Helio Fred]. (2020). *Reputation management : the key to successful public relations and corporate communication*. (Fourth edition). Routledge.
- eAgora. (13 abril 2023). *Retos sociales e innovación social. Principios para el cambio, capítulo 01 con Albert Cañiguer* [vídeo en línea]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=mexjWuucQ54>
- Ecoalf. (2023). *Ecoalf*. <https://ecoalf.com/en>
- Editorial RSYs. (20 agosto 2022). Empresas de Triple Impacto: Qué son, Pilares y Ejemplo [entrada de blog]. *Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad*.  
<https://responsabilidadsocial.net/empresas-de-triple-impacto-que-son-pilares-y-ejemplo/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20Triple%20Impacto.%3A%20social%2C%20econ%C3%B3mica%20y%20ambiental>
- Elson, C. [Cristina]. (2021). *Nuevos modelos de negocio: emprendimiento en la era de la tecnología*. Editorial UOC. <https://elibro-net.eu1.proxy.openathens.net/es/lc/uoc/titulos/209985>
- European Public Relations Education and Research Association. (2023). *EUPRERA Publications*.  
<https://euprera.org/what-we-do/publications/>
- Global Alliance & Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership. (2020). *Global PR and Communication Model*. <https://www.prcommsmodel.com/>
- Guamán, A. [Adoración] y Luque González, A. [Arturo]. (Octubre 2019). Cadenas de suministro, Derechos Humanos, Empresas Transnacionales e industria textil: de los AMI a un Instrumento Internacional Jurídicamente Vinculante. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 37(1), (pág. 393-418).
- Hernández Zubizarreta, J. [Juan], Gonzalez, E. [Erika] y Ramiro, P. [Pedro]. (14 febrero 2021). Tánger: crímenes e impunidad en las cadenas globales de valor. *El Salto*.  
<https://www.elsaltodiario.com/explotacion-laboral/tanger-crimenes-impunidad-cadenas-globales-valor>

Honeyman, R. [Ryan] y Jana, T. [Tiffany]; trad. de García Maldonado, A. [Antonio]. (2022). *Movimiento BCorp*. Centro de Libros PAPP, SLU.

Human Rights Watch. (2023). *Human Rights Watch*. <https://www.hrw.org/>

Idearium. (2023). *5 aspectos para evaluar la reputación de tu empresa*. <https://www.idearium.es/5-aspectos-para-evaluar-la-reputacion-de-tu-empresa/>

Impact Hub Barcelona. (2023). Impact Hub Barcelona: social and environmental impact. <https://barcelona.impacthub.net/en/>

Inditex. (2023). *Inditex*. <https://www.inditex.com/itxcomweb/en/home>

Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. (2023). *Servicio de Asesoramiento para Planes y Medidas de Igualdad en las Empresas. Guía práctica de comunicación incluyente*. [https://www.igualdadenaempresa.es/asesoramiento/herramientas/apoyo/docs/Kit\\_03\\_Comunicacion\\_Incluyente.pdf](https://www.igualdadenaempresa.es/asesoramiento/herramientas/apoyo/docs/Kit_03_Comunicacion_Incluyente.pdf)

International Association of Business Communicators. (2023). *IABC*. <https://www.iabc.com/>

Jefatura de Estado. *Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas*. Boletín Oficial del Estado nº234 (2022).

Juárez, C. (8 noviembre 2022). El 64% en Asia y un 33% en cercanía: el mapa de proveedores de Ecoalf. *Modaes*. <https://www.modaes.com/empresa/el-64-en-asia-y-un-33-en-cercania-el-mapa-de-proveedores-de-ecoalf>

Khan, M. [Masud]. (27 noviembre 2013). Grandes historias 2013: el derrumbe en Bangladesh que sacudió la industria textil. *BBC*. [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/12/131127\\_grandes\\_historias\\_2013\\_edificio\\_bangladesh\\_yv](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/12/131127_grandes_historias_2013_edificio_bangladesh_yv)

Klein, N. [Naomi]. (2021). *No Logo*. Collins Modern Classics.

Klein, N. [Naomi]. (2015). *This Changes Everything*. Penguin Random House.

Lafede.cat. (10 febrero 2022). *Luz verde en el Parlamento para hacer realidad el Centro Catalán de Empresa y Derechos Humanos*. <https://www.lafede.cat/es/catala-llum-verda-al-parlament-per-fer-realitat-el-centre-catala-dempresa-i-drets-humanas/>

Lagarde, C. [Christine]. (13 de junio de 2019). Forjar un contrato social más fuerte: El enfoque del FMI respecto al gasto social [entrada de blog]. *Fondo Monetario Internacional - Discursos*. <https://www.imf.org/es/News/Articles/2019/06/14/sp061419-md-social-spending>

Lessing, D. [Doris] y traducción de Dedeu, A. [Alba] de . (1992; trad. 2023). *Les presons on triem viure*. Edicions 62.

Martí Comas, J. [Julia]. (2017). *El poder corporativo en México. Un estudio de los impactos de las empresas transnacionales sobre la democracia y los derechos humanos* [Tesis doctoral, Instituto Universitario Hegoa, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)]. Programa de Doctorado en Estudios sobre Desarrollo Instituto Universitario Hegoa, Universidad del País Vasco. [https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/27624/TESIS\\_MARTI\\_COMAS\\_JULIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/27624/TESIS_MARTI_COMAS_JULIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Matilla, K. [Kathy], Cuenca Fontbona, J. [Joan], Marca Francés, G. [Guillem], Oliveira dos Santos, A. [Andrea] y Tarrés, M. [Montserrat]. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación*. Editorial UOC.

Mattera, M. [Marina] y Baena, V. [Veronica]. (2012). Reputación Corporativa y su Responsabilidad Social: una Visión Comprehensiva. *Cuadernos de Estudios Empresariales Tomo 22*, (pág. 129-149). [https://discovery.biblioteca.uoc.edu/permalink/34CSUC\\_UOC/166h2qj/cdi\\_proquest\\_journals\\_1524709820](https://discovery.biblioteca.uoc.edu/permalink/34CSUC_UOC/166h2qj/cdi_proquest_journals_1524709820)

Medina Aguerrebere, P. [Pablo]. (2014). *Marca y comunicación empresarial*. Editorial UOC.

Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. (1 septiembre 2017). *Plan de Acción Nacional de Empresas y Derechos Humanos*. <https://www.boe.es/boe/dias/2017/09/14/pdfs/BOE-A-2017-10516.pdf>

Ministerio de Justicia. Secretaría General Técnica. (2023). *Guía para el uso de un lenguaje más inclusivo e igualitario*.  
<https://www.mjusticia.gob.es/es/AreaTematica/DocumentacionPublicaciones/InstListDownload/Guia%20lenguaje%20inclusivo.pdf>

Naciones Unidas. (7 febrero 2020). *Declaración del Relator Especial de las Naciones Unidas sobre la extrema pobreza y los derechos humanos, Philip Alston, sobre la conclusión de su visita oficial a España, 27 de enero – 7 de febrero de 2020*.  
<https://www.ohchr.org/es/2020/02/statement-professor-philip-alston-united-nations-special-rapporteur-extreme-poverty-and>

Naciones Unidas. (2023). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>

Nieto Rojas, P. [Patricia]. (2019). Cadenas mundiales de suministro y trabajo decente: instrumentos jurídicos ordenados a garantizarlo. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 37(2), (pág. 419-434). Disponible en:  
<https://dx.doi.org/10.5209/crla.66045>

Observatorio de RSC. (22 febrero 2017). *Francia aprueba la ley sobre el deber de vigilancia de las empresas*.  
<https://observatoriorsc.org/francia-aprueba-la-ley-deber-vigilancia-las-empresas/>

OCARE. (2023). *Observatorio de la Comunicación y la Acción de la Responsabilidad Empresarial*.  
<https://ocare.es/>

OCDE. (2013). *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*.  
<https://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf>

OCDE. (2018). *Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable*.  
<https://mneguidelines.oecd.org/Guia-de-la-OCDE-de-debida-diligencia-para-una-conducta-empresarial-responsable.pdf>

ODHE. (2023). *Observatori de Drets Humans de la Mediterrània*. <http://www.odhe.cat/>

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas. (2011). *Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos*. [https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr\\_sp.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_sp.pdf)

ONU mujeres. (2023). *GenderTerm: Recursos en línea de ONU Mujeres sobre el uso de un lenguaje inclusivo al género*. <https://www.unwomen.org/es/digital-library/genderterm>

Ouishare. (2022). *About us*. <https://www.ouishare.net/mission>

Paluzie, E. [Elisenda]. (2017). El trilema de Rodrik i els límits de la globalització. *Eines* 29 (pág. 6-11)  
<https://raco.cat/index.php/Eines/article/view/328968/419562>

Parlamento Europeo. (24 mayo 2023). Economía circular: definición, importancia y beneficios. *Parlamento Europeo Noticias - Economía*.  
<https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circular-definicion-importancia-y-beneficios>

Patagonia, Inc. (2023). *Patagonia*. <https://eu.patagonia.com/gb/en/home/>

Quiero. (2023). *Quiero: La consultora que hace*. <https://somosquiero.com/>

Rawls, J. [John]. (1997). El derecho de gentes. *Igorías núm. 16*, (pág. 5-36)  
<https://isegoria.revistas.csic.es/index.php/isegoria/article/view/182/182>

RepTrak. (2022). *Rankings 2023 Global RepTrak® 100*. <https://www.reptrak.com/rankings/>

- Responsabilidad Social Empresarial y Sostenibilidad. (2023). *Responsabilidad Social Empresarial y Sostenibilidad*. <https://responsabilidadsocial.net/>
- Riaño, P. [Pilar]. (21 junio 2021). Ecoalf: crecimiento del 64% y números negros en el año del Covid. *Modaes*. <https://www.modaes.com/empresa/ecoalf-crecimiento-del-64-y-numeros-negros-en-el-ano-del-covid>
- Rogers, E. [Everett]. (2003). *Diffusion of innovations / Everett M. Rogers (5th ed.)*. Free Press.
- Ruiz Durán, C. [Clemente]. (2015). *Crisis y rediseño del capitalismo en el siglo XXI*. Universidad Autónoma de Baja California.
- Sabeti, H. [Heerad]. (noviembre 2011). The for-benefit enterprise: a fourth sector of the economy is emerging, with the power to transform the course of capitalism. *Harvard Business Review*, November 2011. 89(11), 98-104. <https://hbr.org/2011/11/the-for-benefit-enterprise>
- Sanchez, P. [Pablo]. (2 marzo 2023). Cinco tendencias empresariales para liderar la transformación este 2023. *ElEconomista.es*. <https://www.eleconomista.es/opinion/noticias/12171751/03/23/Cinco-tendencias-empresariales-para-liderar-la-transformacion-este-2023.html>
- Schaefer, M. W. [Mark W.]. (2019). *Marketing Rebellion: The Most Human Company Wins*. Schaefer Marketing Solutions.
- SIGNAL Media Ltd. (2023). *Best practice for measuring brand reputation* [entrada de blog]. <https://www.signal-ai.com/blog/best-practice-for-measuring-brand-reputation>
- Silva, F. [Fernanda]. (12 abril 2019). Seis recomendaciones para contenido digital más accesible. *Blog del Banco Interamericano del Desarrollo*. <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/contenido-digital-accesible/>
- Statista. (2024). *Ingresos generados por la venta de prendas de vestir a nivel mundial entre 2014 y 2027* <https://es.statista.com/estadisticas/1391249/ingresos-de-la-venta-de-prendas-de-vestir-en-todo-el-mundo/>
- Sustainable Life Media, Inc. (2023) *Sustainable Brands* <https://sustainablebrands.com/>  
<https://www.triplepundit.com/>
- The Blue Economy. (2023). *The Blue Economy*. <https://www.theblueeconomy.org/en/the-blue-economy/>
- The Fourth Sector. (2023). *For-Benefit Organizations*. <https://www.fourthsector.net/for-benefit-corporations>
- Villafañe, J. [Justo]. (2004). *La Buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Pirámide
- W3C Web Accessibility Initiative (WAI). (2023). *Principios de accesibilidad*. <https://www.w3.org/WAI/fundamentals/accessibility-principles/es>
- Wikipedia. (2023). *Greenwashing*. <https://en.wikipedia.org/wiki/Greenwashing>
- World Wide Web Consortium. (2023). *About us*. <https://www.w3.org/about/>
- ZARA. (2023). ZARA. <https://www.zara.com/es/>

## 6. CUESTIONES ÉTICAS

En el presente trabajo se va a realizar un análisis comparativo entre empresas (Inditex, Zara, Patagonia, Ecoalf), utilizando la información disponible y en abierto, sin incurrir en datos o informaciones sensibles y siempre referenciando adecuadamente las fuentes utilizadas, valorando la autoría y dedicación de las personas que han producido contenidos relevantes para el presente Trabajo de Final de Máster (TFM).

El análisis del estado de la cuestión, para poder extraer conclusiones, se va a realizar también con el máximo respeto hacia la autoría de las fuentes. En las entrevistas previstas a personas profesionales del objeto estudiado se prevé, por un lado, pedir el consentimiento informado e incluir únicamente información relevante para el objeto de estudio; por otro lado, en agradecimiento por la colaboración, se les va a ofrecer la posibilidad de recibir una copia del trabajo una vez presentado y la opción de colaborar en futuras investigaciones o producciones de contenidos (artículos, libros, estudios, conferencias) en el campo.

En el presente trabajo se pretende profundizar en las nuevas prácticas de la comunicación corporativa que están destinadas a ofrecer recursos para un mundo más diverso, equitativo e inclusivo (transparencia, lenguaje inclusivo, accesibilidad a los contenidos), teniendo presente las minorías y grupos vulnerables en tanto que participantes de la sociedad.

Las empresas de triple impacto son una alternativa real al sistema capitalista neoliberal que se está poniendo en duda ya desde finales del siglo pasado. La certificación BCorp es prueba de que se puede tener propósito e impactar positivamente a las personas y medioambiente, a la vez que ser rentable económicamente, a la hora de plantear o revisar un modelo de negocio. El presente trabajo aportará herramientas para una optimización de la comunicación de marca o comunicación corporativa que realizan éstas empresas y se pretende compartir con la comunidad BCorp, siendo una oportunidad para optimizar sus resultados y, en consecuencia, contribuir a la implicación del sector económico en la garantía de los derechos humanos y ambientales y consecución de los ODS 2030, hecho que en el presente Máster en Derechos Humanos, Democracia y Globalización se ha apreciado que es urgente.

Por último, me comprometo a ser transparente en la realización de éste TFM tanto en los aspectos positivos como en los posibles obstáculos que pueda encontrar, siempre con el fin de garantizar que el conocimiento producido y compartido sea fiel a la realidad y útil.



## 7. ANNEXOS

### 7.1. Tablas análisis comparativo

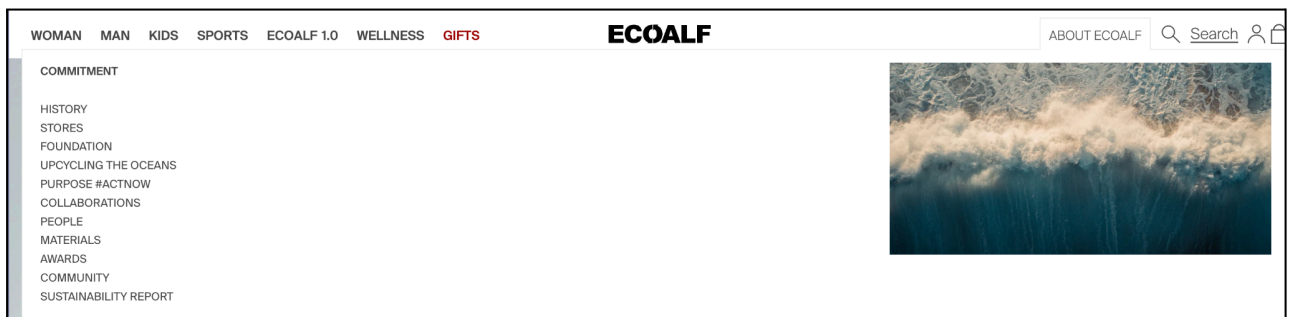
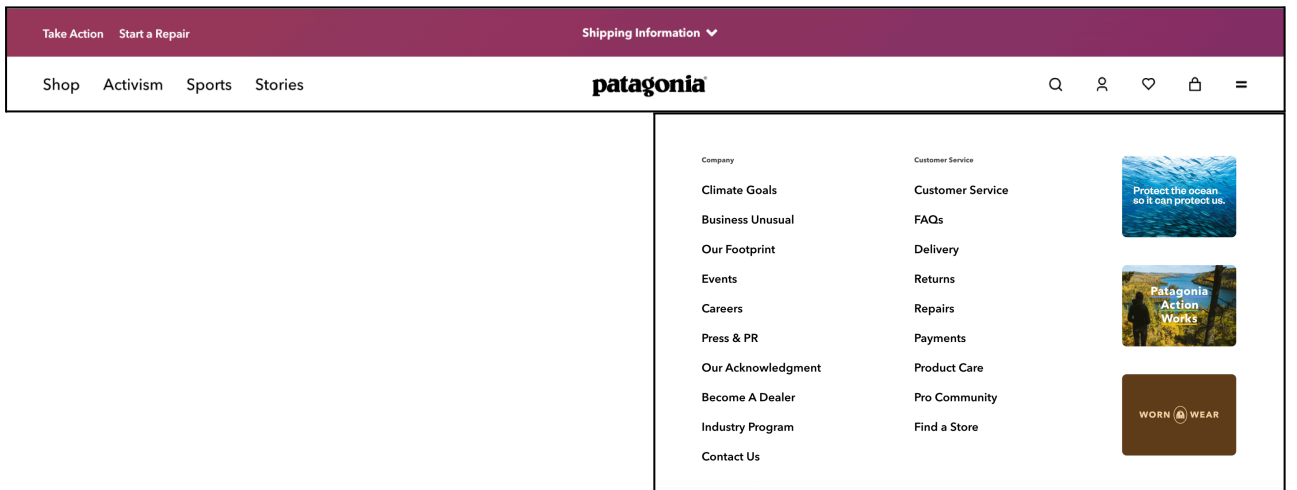
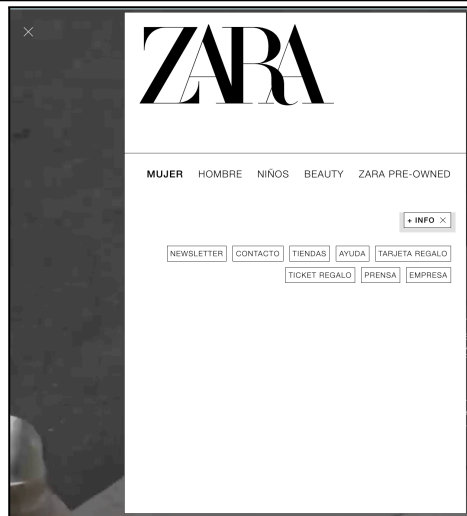
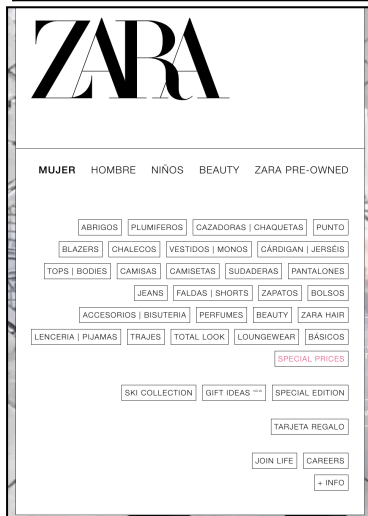
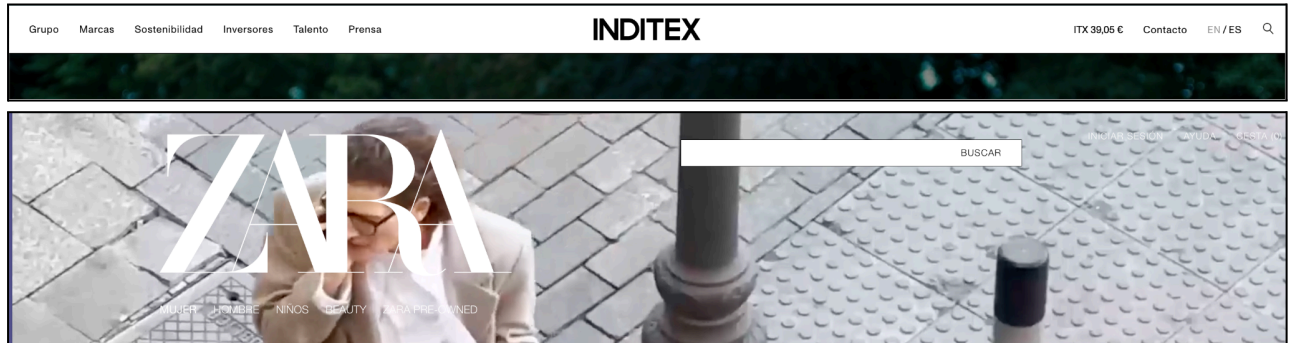
Tabla sobre rendimiento económico -

Rendimiento económico		2018	2019	2020	2021
ventas anuales (en millones)	Inditex	26,145.0	28,286.0	20,402.0	27,716.0
	Zara	18,021.0	19,564.0	14,234.0	19,714.0
	Patagonia	887.9	1,017.7	995.1	938.1
	Ecoalf	6.4	14.6	24.0	37.4
% crecimiento respecto año anterior	Inditex		8.19%	-27.87%	35.85%
	Zara		8.56%	-27.24%	38.50%
	Patagonia		14.62%	-2.23%	-5.73%
	Ecoalf		128.13%	64.38%	55.83%

Elaboración propia a partir de las siguientes fuentes:

- Armstrong, M. [Martin] (15 septiembre 2022) The Size of the Company 'Given Away' to Save the Planet. *Statista* <https://www.statista.com/chart/28257/patagonia-inc-revenue-company-db/>
- Inditex [Memoria anual 2019](#)
- Inditex [Memoria anual 2021](#)
- Juárez, C. (8 noviembre 2022). El 64% en Asia y un 33% en cercanía: el mapa de proveedores de Ecoalf. *Modaes*. <https://www.modaes.com/empresa/el-64-en-asia-y-un-33-en-cercania-el-mapa-de-proveedores-de-ecoalf>
- Riaño, P. [Pilar]. (21 junio 2021). Ecoalf: crecimiento del 64% y números negros en el año del Covid. *Modaes*. <https://www.modaes.com/empresa/ecoalf-crecimiento-del-64-y-numeros-negros-en-el-ano-del-covid>

**Menú websites analizadas en el momento del análisis (diciembre 2023 - enero 2024) -**



**Tabla comparativa contenido web**

Información y comunicación de marca que se recoge en sus webs corporativas		
Misión y visión	Inditex	<p><i>Menú &gt; Grupo &gt; Nuestro Modelo:</i> Afrontamos la innovación con una actitud valiente, al margen de ideas establecidas, guiados por un compromiso de mejora constante. Si detectamos un nuevo camino para conseguir la experiencia más inspiradora para nuestros clientes, para el planeta y para la moda que hace avanzar el mundo, siempre asumimos el riesgo. Cliente en el centro   Experiencia de marca   Diseños   Procesos producción (habla de altos estándares y de que el 49% productores producto final se encuentran cerca de centros logísticos, el 51% no)   Logística (industria 4.0 - optimización procesos gracias a tecnologías digitales)// <i>Menú &gt; Marcas:</i> Siete marcas. Un mismo propósito</p> <p>Todas nuestras marcas comparten el mismo propósito: situar al cliente en el centro de nuestras decisiones. A través de una amplia gama de categorías y propuestas, nuestro objetivo es acompañar de manera responsable al estilo de vida que demandan nuestros clientes. // <b>orientado especialmente a cliente (ventas) con mención al planeta.</b></p>
	Zara	<p><i>Menú desplegable &gt; +info &gt; Empresa:</i> Zara es una de las principales empresas de moda internacional. Pertenece a Inditex, uno de los mayores grupos de distribución del mundo.</p> <p>El cliente es el centro de nuestro particular modelo de negocio, que integra diseño, fabricación, distribución y venta, a través de una amplia red de tiendas propia. // En la web Inditex - <i>Menú &gt; Marcas &gt; Zara:</i> ZARA, SIEMPRE UN PASO POR DELANTE, ES UN MOTOR DE CAMBIO EN EL PANORAMA DE LA MODA, CON TENDENCIAS E INSPIRACIÓN AL ALCANCE DE TODOS. SU RAZÓN DE SER ES PROPORCIONAR A CADA PERSONA, SEA QUIEN SEA, LA MODA QUE MERECE: SIEMPRE ACTUAL, INSPIRADORA Y PRODUCIDA DE MANERA RESPONSABLE. <b>orientado especialmente a cliente (ventas) con mención a producción responsable</b> (i declaración de intenciones: <i>Zara pone un empeño constante en conseguir una actividad más sostenible, con iniciativas que ayudan a reducir su impacto medioambiental e integrando la sostenibilidad en las decisiones diarias.</i>)</p>
	Patagonia	<p><i>Menú desplegable &gt; Company &gt; Business unusual:</i> At Patagonia, we appreciate that all life on earth is under threat of extinction. We're using the resources we have—our business, our investments, our voice and our imaginations—to do something about it.[Values - quality, integrity <i>Examine our practices openly and honestly, learn from our mistakes and meet our commitments.</i> environmentalism, Justice <i>Be just, equitable and antiracist as a company and in our community, not bound by convention</i> ] <b>orientado a la sostenibilidad, a cuidar del planeta donde las personas (clientes, plantilla, proveedores, inversores, sociedad) habitan.</b></p>
	Ecoalf	<p><i>Menú &gt; Sobre Ecoalf &gt; Propósito:</i> NACIMOS PARA PROTEGER LOS RECURSOS NATURALES DEL PLANETA Y CREAR UNA MARCA DE ESTILO DE VIDA SOSTENIBLE, LIDERANDO EL CAMBIO CON CADA PRODUCTO QUE CREAMOS. <b>orientada a cuidar del planeta para personas que eligen un estilo de vida sostenible y la innovación en el modelo de negocio y los productos.</b></p>
Historia	Inditex	<p><i>Menú &gt; Grupo &gt; Historia:</i> <b>Empezó en 1963</b> con un taller confección que fundó Amancio Ortega; 1975 nace Zara con inauguración tienda en A Coruña; 1985 todas las sociedades propiedad de Amanci Ortega se agrupan con el nombre Inditex; 1988-90 globalización Zara. 1991-99 adquiere Pull&amp;Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius. (...) 2021-22 Óscar García y Marta Ortega toman el relevo. [<b>Ninguna referencia a sostenibilidad</b>]</p>
	Zara	<p><i>Menu desplegable &gt; +info &gt; Empresa:</i> <b>Refiere a la web de Inditex</b> dónde toda la info que aparece acerca de Zara es la comentada arriba.</p>
	Patagonia	<p><i>Menu desplegable &gt; Company &gt; Business unusual:</i> 1953 Yvon Chouiard, fundador marca, empezó su pasión por la escalada; 1957 fabricó su primera pitón, la voz se corrió y empezó a vender las herramientas para escalada que fabricaba; <b>1965 Tom Frost se asoció con Yvon y fundaron 'Chouinard equipment'</b> con una filosofía de de fabricación centrada en la calidad de productos para escalada que ofrecían (resistencia, ligereza, simplicidad y funcionalidad). Desde entonces fueron ampliando la oferta y centrando los esfuerzos en innovación para ropa deportiva (telas, materiales); investigación y diseño han sido su constante motivación y motor del negocio, que creció rápidamente de manera global, manteniendo la filosofía y con un entorno laboral que atraía el talento (la mayoría eran amigos y amigos de amigos); 1986 se comprometieron a donar un 10% de sus beneficios a ONGs que luchaban por proteger el planeta y sus recursos naturales, luego actualizaron a un 1% del total de sus ventas ; <b>2002 fundaron 1% for the Planet; We took an early position against globalization of trade where it means compromise of environmental and labor standards;</b> 2022 <b>"Instead of extracting value from nature and transforming it into wealth, we are using the wealth Patagonia creates to protect the source,"</b> said Chouinard. "I am dead serious about saving this planet."</p>
Ecoalf	<p><i>Menú &gt; Sobre Ecoalf &gt; História:</i> nace en 2009 nombre y concepto de marca se basa en hijos fundador (Alfredo y Alvaro), como marca de moda realmente sostenible (que no utiliza recursos naturales de manera indiscriminada) a partir del reciclaje; <b>2012 sale primera colección</b> , después de amplia I+D; en palabras del fundador y presidente de Ecoalf, Javier Goyenche, <b>La moda es una de las industrias más grandes del mundo y la segunda que más contamina. Ahora más que nunca tenemos que hacer lo que es correcto y estar orgullosos de ello. Tenemos la oportunidad y la responsabilidad de repensar el modelo económico que queremos para el futuro.</b></p>	

		Inditex	Zara	Patagonia	Ecoalf
Información y transparencia	Información sobre las certificaciones y compromisos adoptados, así como otra información relevante, que demuestre su compromiso con la sostenibilidad e implicación con la consecución de los ODS.	Tienen una <b>sección dedicada a 'Sostenibilidad'</b> en la web. En ella se declara como visión general <i>'Inditex nació con la ambición de crear moda de calidad con estilo y a un precio razonable que ayude a mejorar la vida de las personas. Muchos de los retos sociales, económicos y medioambientales a los que nos enfrentamos son hoy más urgentes que nunca. Pasamos de una generación a la siguiente guiados por la aspiración y la pasión de crear moda, decididos a seguir innovando y a mejorar nuestra eficiencia en el objetivo de ejercer una influencia positiva en las personas y en el planeta.'</i> los <b>objetivos que se incluyen son para 2023 y 2025 y siguen la línea de legislación vigente en el campo</b> (eliminación plásticos de 1 solo uso, eliminar bolsas de plástico en las tiendas, etc.) y compromisos simbólicos como la reducción del 25% de consumo agua en cadena suministro y aumentar la plantilla. Y para 2030 se únen a metas anunciadas por organismos internacionales y regionales en la materia. También citan iniciativas simbólicas en el campo del impulso a una economía circular sin compromisos firmes y de impacto sustancial que impliquen un replanteamiento del modelo de gestión y producción. En 'reporting' incluyen códigos de conducta y compromisos, no medidas y datos como encontramos en B Corps analizadas.	<b>No tiene espacio ni sección con mención a certificados y/o compromisos y logros en el campo de la sostenibilidad</b> a parte de en algunas noticias en la sección de 'Press'	Tiene <b>toda una sección en el menú principal dedicada al 'Activismo'</b> ; en el menú desplegable tienen tres botones gráficos destacando iniciativas: proteger océanos (iniciativas con las que colabora la marca a tal efecto), Patagonia Action Works (colaboraciones y soporte a grupos de activistas y ongs que luchan por preservar el medioambiente), Work n Wear; y una sección con objetivos climáticos y 'nuestra huella'. <b>En 1985 se comprometieron a donar un 1% de sus beneficios al planeta y animaron a otros negocios a sumarse.</b> Hay una sección en la web para cada una de éstas iniciativas.   La <b>sección 'nuestra huella'</b> ahonda en <b>impacto moda téxtil y cómo hacen para contribuir a erradicar el impacto negativo que tiene en el planeta y personas</b> (materiales, reciclaje, ciclo vida producto, cadena de suministro, etc) con números que lo sostienen. <b>No disponen de espacio con certificaciones y premios; disponen de referencia a la comunidad, personas, la inclusión y su declaración como empresa antirracista</b> (*hay trabajo que hacer para antimachista - sólo menciona a víctimas del racismo masculinas y no hay información respeto políticas para la equidad) <b>y mención a su política de boicot a Facebook por fomentar discursos de odio y fake news.</b>	<b>En el footer de todas las páginas aparece certificación BCorp y premios en sostenibilidad: Empresa más responsable con el medio ambiente en España en 2022 (Merco ranking) // Certificada B Corp desde 2018 // Comprometidos en convertimos en una marca NET ZERO para 2030     También tienen toda una sección (sobre Ecoalf &gt; Premios) dedicada a premios que han recibido como empresa</b> (diseño, sostenibilidad, innovación, gobernanza); <b>en 2015 impulsaron Fundación Ecoalf</b> con el objetivo de 'upcycling' los océanos. Por último, apartado 'memoria de sostenibilidad'.   <b>Apartado 'comunidad' dónde comparten iniciativas para personas comprometidas con la marca y su propósito</b>

<p>Espacio para recursos humanos dónde mostrar quién hay detrás de la empresa, qué personas la hacen posible y qué la hace un buen sitio para trabajar.</p>	<p>Apartado de 'Talento' con subapartados 'vida en Inditex', 'Equipos' y espacio para 'únete a nosotros'. Incluyen testimoniales en formato audiovisual de personas diversas que trabajan para la marca en diferentes países y posiciones.</p>	<p>Redirige al sitio web 'inditex careers' (buscador de ofertas y portal para aplicar a diferentes posiciones del grupo).</p>	<p>Apartado de 'carreras profesionales' dónde incluyen información sobre cómo operan como empresa, su equipo (entrevistas en formato texto a 8 miembros del equipo), qué ofrecen (incentivos concretos a diferencia de Inditex), valores y su compromiso como empresa antirracista; incluye también un apartado con las vacantes alrededor del mundo.</p>	<p>Apartado de 'Personas' con información sobre socios y proveedores, el equipo (con mención a equidad e inclusión) y logros conseguidos (conferencias, charlas, proyectos de voluntariado y valores); Falta apartado para hacerles llegar el cv y/o conocer las vacantes.</p>
<p>Espacio con sus productos.</p>	<p><i>Menú &gt; Marcas</i>: resumen misión y visión de cada una de las siete marcas y link a sus webs.</p>	<p><i>Página principal y ambos menús</i> (el de navegación y el desplegable) están centrados en el producto.</p>	<p>Una parte de la <i>página principal</i> y en el <i>Menú &gt; Shop</i> y en <i>Menú &gt; Sports</i> dónde además cuenta con un link a las comunidades que fomenta la marca en diferentes partes del mundo para personas deportistas.</p>	<p><i>Página principal y en el Menú de navegación</i> (parte izquierda de la pantalla).</p>
<p>Apartado con los canales de comunicación con la empresa.</p>	<p>Tiene apartado de contacto con direcciones físicas, teléfono y email para diferentes departamentos (información general, accionistas, inversores, medios de comunicación y para las diferentes marcas del grupo).</p>	<p>En el menú &gt; + info &gt; contacto - ofrece chat con horario de día Lu-Do, teléfono 900 Lu-Sá también con horario de día y de medio día sábados; link a Facebook y a Twitter.   En el apartado 'ayuda' se recogen las FAQs.</p>	<p>Para customer service existe toda una sección, muy completa con cómo cuidar la ropa, sección para reparaciones, FAQ, sección para contactar con la marca, unirse a la comunidad, encontrar una tienda y pagos.   Sección 'contact us' con formulario;</p>	<p>En el footer contiene teléfono y email de contacto; iconas social media. Y botón de ayuda que te lleva a <i>Guía de compra, Consejos de lavado, Contáctenos</i> (formulario contacto), <i>Proceso de devolución</i>   Tiene apartado de tiendas con el listado de su localización y un mapa interactivo dónde localizarlas.</p>
<p>Apartado de contenido para los medios de comunicación o para el público académico o los usuarios que quieran profundizar en la empresa (por ejemplo apartado de recursos, informes, media).</p>	<p>En la sección de prensa tienen noticias generadas por Inditex sobre el grupo y sus marcas, y una galería con imágenes en alta resolución para ser descargadas y el logo de la marca en distintos formatos. No indican contacto de prensa, éste se encuentra navegando en 'contacto' (parte derecha del menú de navegación).</p>	<p>Apartado de prensa con noticias generadas por la marca sobre el producto y la empresa, un email de contacto para prensa y un espacio para suscribirse a la newsletter.</p>	<p>Consta de apartado 'press and PR' que ofrece formulario para solicitar que una de las personas de la marca Patagonia hable en un evento y contactos con nombre, email y teléfono de los 4 contactos de prensa en Europa y una dirección de email para el resto de países. Remarca que <i>Please contact Patagonia Europe with PR related requests and inquiries only. Any requests for sponsorship, advertisement sales, human resource information, sales of any sort, or any emails or calls not directly related to Public Relations efforts will not be responded to.</i></p>	<p>No dispone de apartado dirigido a los medios ni de apartado con contenido.</p>

<b>lenguaje inclusivo y accesibilidad</b>	Uso de lenguaje inclusivo	No	No	Sí	Parcialmente
	Ejemplo	Uso del masculino al referirse a la empresa; p.ej. en 'nuestro modelo' hablan de [estar] <i>guiados</i> por un compromiso en vez de 'nos guía el compromiso'    en el apartado de carreras, habla de 'nosotros' (al referirse al equipo, que según datos en la misma página, está conformado por 75% mujeres) y de 'nuestros empleados' en vez de 'las personas que trabajan para Inditex; el talento detrás de Inditex;	Para captar talento anuncian 'trabaja con nosotros'; en la home dicen 'nuestros clientes'; en general olvidan usar el genérico.	A pesar de que en inglés no se usan artículos de género, procura utilizar genéricos para referirse a personas p.ej. 'our people'; y mencionan su política de zero tolerancia con la discriminación en sus comunidades.	Para captar talento la sección se denomina 'personas';; sin embargo se debe revisar el contenido puesto que buscan 'socios/proveedores' en vez de 'personas o empresas proveedoras/socias o con quien asociarse'. La nota del fundador en el apartado 'historia' habla de estar 'orgullosos' en vez de 'orgullosos y orgullosos' o 'ahora más que nunca es importante sentir orgullo de hacer lo correcto'.
	Uso de imágenes que muestran diversidad, equidad e inclusión	Sí	Sí	Sí	Parcialmente
	Ejemplo	Modelos son personas de diversos orígenes aunque deberían incluirse personas con cuerpos no normativos.	Modelos son personas de diversos orígenes aunque deberían incluirse personas con cuerpos no normativos.	Modelos son personas de diversos orígenes aunque deberían incluirse personas con cuerpos no normativos.	Modelos son personas blancas con figuras esbeltas. Aparece cierta diversidad en el apartado personas.
Accesibilidad	En la parte de abajo derecha de la web dispone de un icono para asistir en hacer accesible la web para personas con ceguera, con diversidad funcional, con alteraciones de la vista, con epilepsia, con dislexia, con necesidades especiales. No se ha podido comprobar su efectividad.	En la parte de abajo derecha de la web dispone de un icono para asistir en hacer accesible la web para personas con ceguera, con diversidad funcional, con alteraciones de la vista, con epilepsia, con dislexia, con necesidades especiales. No se ha podido comprobar su efectividad.	Permite diferentes vías de navegación para acceder a la información. No se observa sección o botón con opciones para hacer la web accesible; no se puede comprobar si responde a aplicaciones que personas con necesidades de adaptación del contenido utilicen.	Solo permite una manera de navegar y acceder al contenido. No se observa sección o botón con opciones para hacer la web accesible; no se puede comprobar si responde a aplicaciones que personas con necesidades de adaptación del contenido utilicen.	

Elaboración propia a partir análisis de éstas cuatro webs:

- Inditex. (2023). Inditex. <https://www.inditex.com/itxcomweb/en/home>
- ZARA. (2023). ZARA. <https://www.zara.com/es/>
- Ecoalf. (2023). Ecolaf. <https://ecoalf.com/en>
- Patagonia, Inc. (2023). Patagonia. <https://eu.patagonia.com/gb/en/home/>

## 7.2. Entrevistas

Personas contactadas para las entrevistas:

- Bel Barroso  
*Dra. en Comunicación para Organizaciones Sostenibles | Cofundadora @Cronopios.es | Chair, Communications Committee B Academics | Ex Directora de Innovación y comunicación en @AlmaNatura.*<sup>130</sup>  
Es Doctora en Comunicación y su tesis es una de las fuentes relevantes de éste trabajo.
- Andrea Castro  
*Dra. en Comunicación, Profesora en la Universidad de Málaga y consultora e investigadora.*<sup>131</sup>  
Es Doctorada en Comunicación e investigadora, con conocimientos y experiencia en gestión de la comunicación en marcas con modelos de negocio sostenibles.
- Anna Håkansson  
*Create Sustainable Value in the Supply Chain | Sustainability Management Accounting | Certified in SASB-FSA, GRI, TCFD, ISO 9001 and ISO 14064 GHG Lead Verifier.*<sup>132</sup>  
Es cofundadora de una consultoría de sostenibilidad empresarial con sede en Singapur y tiene formación en comunicación y márketing.
- Sol Igarzabal  
*Communications Manager Barcelona Impact Hub | Social Innovation & Coaching | Social Impact | Coach Ontológico Profesional.*<sup>133</sup>  
Gestiona la comunicación en un hub de innovación que tiene la certificación B Corp.
- Sandra Pino  
*General Manager at Quiero & Sustainable Brands Spain, Member of Sustainable Brands Advisory Board, sustainability advisor and speaker.*  
Dirige una consultoría que tiene la certificación B Corp y el evento Sustainable Brands Madrid.

Personas que respondieron a la entrevista:

Bel Barroso y Andrea Castro.

Sol Igarzabal contestó a la petición aunque desafortunadamente no podía participar hasta febrero, pasada la fecha de entrega del trabajo.

Al mandar la entrevista el 16 de diciembre, con las festividades de por medio, y dadas las limitaciones de tiempo para la redacción final y entrega del proyecto, es comprensible que la participación no haya sido del 100% y en todo caso se toma como aprendizaje.

---

<sup>130</sup> Perfil LinkedIn Bel Barroso <https://www.linkedin.com/in/mbelenbarroso/>

<sup>131</sup> Perfil LinkedIn Andrea Castro <https://www.linkedin.com/in/andreacastromartinez/>

<sup>132</sup> Perfil LinkedIn Anna Håkansson <https://www.linkedin.com/in/anna-h%C3%A5kansson-9a363a18/>

<sup>133</sup> Perfil LinkedIn Sol Igarzabal <https://www.linkedin.com/in/soligarzabal/>

Respuestas:

<p>¿Cómo definirías a las empresas con modelos de negocio sostenible o de triple impacto?</p>	<p>Son aquellas organizaciones con fin de lucro que utilizan la fuerza del mercado para resolver problemas sociales y ambientales. Confluyen en el cuarto sector de la economía para utilizar el modelo empresarial con el propósito de generar un impacto positivo en la economía, las personas y el planeta. Redefinen el sentido del éxito en los negocios impulsando la economía de triple impacto (económico, social y ambiental).</p>	<p>empresas que se preocupan por devolver a la sociedad algo de lo que obtienen de ella. No significa que dejen de generar ganancias, sino de no hacerlo únicamente para sus propietarios para poder mantener el negocio a largo plazo.</p>
<p>¿Observas características comunes en los modelos de comunicación de las marcas con certificación BCorp o marcas con propósito?</p>	<p>Se nota un avance hacia una comunicación innovadora y con propósito, lo cual implica entre otros aspectos los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunicación cumple cada vez más con un rol de asesoría estratégica en la toma de decisiones y no sólo como un área operativa de la organización.</li> <li>- Planifican considerando múltiples contextos y públicos. Entienden al medioambiente como parte de sus stakeholders.</li> <li>- Tienen a utilizar modelos de planificación más prospectivos: centrados en el futuro común deseado y construyendo escenarios a partir de la conversación con sus múltiples públicos.</li> <li>- Su enfoque de gestión de relaciones e intereses busca el bienestar de las personas y el planeta.</li> <li>- Sus objetivos, mensajes y actividades de comunicación se alinean al propósito organizacional de triple impacto.</li> <li>- Procurar generar conversaciones genuinas con sus audiencias enfocándose en niveles de engagement que potencian la participación activa.</li> <li>- Miden y gestionan sus impactos de comunicación a partir de los objetivos organizacionales.</li> </ul>	<p>hay una gran variedad de estrategias, pues no todas comunican su pertenencia; las que lo hacen en general son muy discretas, probablemente para evitar que se hable de que hacen lavado de imagen.</p>
<p>¿Qué técnica/s de comunicación digital recomiendas y por qué?</p>	<p>Lo principal es optar por una comunicación que apele a la narrativa transmedia, lo cual significa contar una historia utilizando diversos mensajes y plataformas. Y lo más importante: quienes consumen, son a su vez prosumidores/as. Un híbrido entre consumir y producir contenido.</p> <p>Además, antes de definir una u otra técnica o plataforma, resulta esencial conocer a los múltiples públicos. Esto implica identificarlos (quiénes son), describirlos (cómo son) y jerarquizarlos (cuáles son más o menos relevantes). A partir de esa tarea y sumando idealmente la construcción de mapas de empatía tendrá mayor posibilidades de eficiencia el diseño de comunicación estratégica.</p> <p>Finalmente, lo mejor no es una técnica, sino que una diseño de comunicación flexible y dinámico que pivote entre varias opciones haciéndolo resiliente a los cambios.</p>	<p>como en cualquier otro caso depende de la marca en sí y de sus públicos. A nivel interno o externo podemos emplear múltiples herramientas y técnicas, pero siempre valorando que no sea intrusivo, que aporte valor y que sea de utilidad para los públicos. Podemos usar RRSS pero si nuestros empleados son de fábrica probablemente no accedan a los perfiles corporativos internos de la misma manera que lo haría una empleada de oficina. La clave son estrategias adaptadas con contenidos de valor.</p>
<p>¿Qué información y lenguaje observas o recomiendas para empresas con modelos de negocio de triple impacto?</p>	<p>La clave está en avanzar del storytelling al storydoing. Esto requiere no sólo contar la historia, sino fundamentarla en acciones concretas. Ya no es suficiente sólo DECIR, sino que lo verdaderamente valioso es primero HACERLO y desde allí, la comunicación fluye naturalmente. Desde esta perspectiva, las conversaciones y el lenguaje organizacional debe apelar a la coherencia y transparencia de marca para la construcción de confianza y reputación.</p>	<p>El lenguaje vuelve a estar determinado por la marca verbal y los mensajes clave de la organización, porque por ejemplo tiene la misma validez usar jerga juvenil que académica, únicamente tienen sentido si nuestros públicos enganchan con ella. Lo que es más relevante es dar información de lo que se hace mostrando ejemplos claros, directos y reales y usando el contexto para que se recuerden las historias detrás de las marcas y así ayudar a la diferenciación y al posicionamiento deseado.</p>
<p>¿Alguna reflexión o dato más que te gustaría compartir en el campo de la comunicación de marca en las empresas con modelos de negocio de triple impacto?</p>	<p>Desde nuestro trabajo de investigación en el marco del equipo ReBiCom (Regeneración, Bienestar y Comunicación positiva) de la Universidad Málaga y desde la agencia de consultoría en comunicación estratégica Cronopios, nos encontramos desarrollando un modelo de comunicación estratégica inspirado en la naturaleza. Esta metodología ya se aplica a diversos ámbitos (ingeniería, diseño industrial, arquitectura, innovación social, etc.), pero es emergente en el campo de la comunicación estratégica y las relaciones públicas.</p> <p>Buscamos aplicar los aprendizajes de la madre tierra en el diseño de la comunicación organizacional. ¿Qué podemos aprender de las formas, procesos y sistemas del mundo natural?</p> <p>Enlaces para más información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="https://biomimesismalaga.es/">https://biomimesismalaga.es/</a></li> <li>- <a href="https://cronopios.es/category/biomimesis/">https://cronopios.es/category/biomimesis/</a></li> </ul>	<p>Sería de utilidad que el concepto Triple impacto se difundiera y concretara de forma clara, porque ni parte del público especializado conoce exactamente en qué consiste, con lo cual es difícil que pueda contribuir a posicionar una marca. Es positivo usar ejemplos directos y que puedan afectar a la vida de las personas y a la sostenibilidad en términos generales para poder ejemplificar los beneficios de ser TI.</p>