

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Facultad de Gestión y Alta Dirección



Barreras en la implementación de prácticas sostenibles para las empresas exportadoras de confección textil en el Perú: estudio Delphi y caso de Textil del Valle

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

*Natali Estefany Espinoza Huaytalla*

Asesor:

*Manuel Alejandro Diaz Gamarra*

Lima, 2026

La tesis:

**Barreras en la implementación de prácticas sostenibles para las empresas exportadoras de confección Textil del Valle en Perú: estudio Delphi y caso de Textil del Valle**

ha sido aprobada por:

---

Mgtr. Daniel McBride Gonzalez  
[Presidente del Jurado]

---

Mgtr. Manuel Alejandro Diaz Gamarra  
[Asesor Jurado]

---


Mgtr. Hellen del Rocio Lopez Valladares  
[Tercer Jurado]

## INFORME DE SIMILITUD

Yo, Manuel Alejandro Díaz Gamarra docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis titulada Barreras en la implementación de prácticas sostenibles para las empresas exportadoras de confección textil en el Perú: estudio Delphi y caso de Textil del Valle, del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) Natali Estefany Espinoza Huaytalla, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 14%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 26/01/2026
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima 26/01/2026

Apellidos y nombres: Díaz Gamarra Manuel Alejandro	
DNI: 25857345	Firma: 
ORCID: 0000-0003-1316-0321	

A mi papá, porque desde pequeña me mostraste con hechos cuánto me amas y me priorizaste sin importar lo que cueste. Tanto sacrificio tendrá recompensa. Te amo mucho.

A mi mamá, porque tu calidez siempre fue el pilar en cada etapa de mi vida. Porque me motivas a ser una mejor persona siempre y porque gracias a ti estoy donde estoy ahora.

A mi hermano, porque me amas de una manera tan infinita que me sobra amor para dar.  
Por suerte tienes hijitos hermosos, por quienes seré la mejor tía del mundo.

A Ramiro, porque nuestra historia es parte de lo que soy ahora y estaré agradecida  
siempre.

## RESUMEN

La presente investigación analiza las principales barreras para la implementación de prácticas sostenibles en el sector textil exportador peruano, tomando como caso de estudio a la empresa Textil del Valle S.A.C. (TDV). Se empleó un enfoque cualitativo mediante la combinación del método Delphi, con expertos en sostenibilidad, y entrevistas a colaboradores de la empresa, lo que permitió contrastar las limitaciones identificadas en la literatura con su manifestación en la práctica empresarial.

Los resultados muestran que, si bien el entorno competitivo y el modelo del *fast fashion* constituyen barreras relevantes a nivel sectorial, en el caso de TDV su impacto es menor debido al perfil de clientes internacionales que priorizan la calidad y las certificaciones sostenibles. En contraste, las barreras que resultan más significativas para la empresa son la falta de conocimientos especializados en sostenibilidad entre ciertos grupos de colaboradores, la resistencia al cambio en áreas operativas, la escasa disponibilidad de proveedores certificados, las restricciones financieras y la percepción de un apoyo gubernamental insuficiente.

En conjunto, el estudio contribuye a una comprensión más profunda de los obstáculos internos y externos que enfrentan las empresas textiles exportadoras peruanas en su transición hacia modelos de gestión más sostenibles, ofreciendo además insumos para la formulación de estrategias empresariales y políticas sectoriales.

**Palabras clave:** sostenibilidad empresarial, industria textil, barreras, resistencia al cambio, proveedores sostenibles, Perú.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1. Antecedentes .....	2
1.1. Situación Problemática.....	3
2. Objetivos de la investigación .....	8
2.1. Objetivo principal.....	8
2.2. Objetivos específicos .....	8
2.3. Pregunta principal .....	9
2.4. Preguntas específicas.....	9
3. Justificación.....	9
4. Limitaciones .....	11
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	12
1. Concepto de sostenibilidad y su evolución .....	12
2. Sostenibilidad en el ámbito empresarial .....	14
2.1. Sistemas de gestión para la sostenibilidad.....	16
2.2. Indicadores y estándares de reporte .....	17
2.3. Certificaciones y validación externa .....	17
3. Barreras en la implementación de la sostenibilidad .....	18
4. Sostenibilidad Empresarial en la industria textil .....	20
5. Barreras de la sostenibilidad en la industria textil .....	21
5.1. El entorno competitivo basado en precios bajos y fast fashion .....	34
5.2. La falta de conocimientos técnicos y experiencia sobre sostenibilidad .....	34
5.3. La falta de compromiso o liderazgo de la alta dirección .....	35
5.4. Las limitaciones financieras.....	35
5.5. Baja exigencia y conciencia del consumidor .....	36
5.6. La indisposición por parte de los socios de la cadena de suministro .....	36
5.7. La falta de apoyo gubernamental o marcos regulatorios débiles .....	37

5.8. La percepción de un retorno incierto de la inversión en sostenibilidad .....	37
5.9. La resistencia al cambio.....	37
<b>CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>40</b>
1. Evolución de la sostenibilidad en la industria textil peruana.....	40
1.1. Prácticas Sostenibles en la industria Textil exportadora peruana .....	44
2. Caso de estudio: Textil del Valle.....	48
2.1. Sostenibilidad en Textil del Valle.....	50
<b>CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>55</b>
1. Secuencia Metodológica.....	55
2. Alcance, Enfoque y Estrategia General de la investigación .....	58
3. Selección Muestral .....	59
4. Técnicas de recolección de Información.....	60
4.1. Unidades de observación.....	62
5. Técnicas de análisis e interpretación de la información .....	63
6. Ética de la investigación .....	64
<b>CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>65</b>
1. Análisis Delphi.....	65
2. Hallazgos de entrevistas a Textil del Valle.....	67
2.1. Entorno altamente competitivo, caracterizado por la búsqueda de precios bajos y la prevalencia del modelo de "fast fashion" .....	67
2.2. Falta de cultura, compromiso e incentivos promovidos por la alta dirección .....	68
2.3. Falta de consciencia, conocimientos y experiencia sobre la sostenibilidad en la organización .....	69
2.4. Limitaciones financieras .....	70
2.5. Indisposición ante la sostenibilidad por parte de los socios de la cadena de suministro	70
2.6. Resistencia al cambio .....	72
2.7. Falta de apoyo por parte del gobierno.....	72
2.8. Falta de conocimientos y exigencia de parte de los consumidores.....	72

2.9. Inversión incierta .....	73
3. Análisis transversal desde el marco teórico y contextual .....	76
3.1. Entorno competitivo y fast fashion.....	76
3.2. Falta de compromiso e incentivos desde la alta dirección .....	77
3.3. Falta de conocimiento y experiencia sobre sostenibilidad .....	77
3.4. Limitaciones financieras .....	78
3.5. Indisposición de socios de la cadena de suministro .....	78
3.6. Resistencia al cambio .....	78
3.7. Falta de apoyo gubernamental.....	79
3.8. Falta de exigencia o consciencia del consumidor.....	79
3.9. Inversión con retorno incierto .....	79
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	81
1. Conclusiones.....	81
2. Recomendaciones.....	84
REFERENCIAS .....	87
ANEXOS.....	103
ANEXO A: Búsqueda en Web of Science .....	103
ANEXO B: Búsqueda en Scopus .....	104
ANEXO C: Primer cuestionario (Aplicación del método Delphi) .....	106
ANEXO D: Segundo cuestionario (Aplicación del método Delphi).....	107
ANEXO E: Guías de entrevista .....	109
ANEXO F: Matriz de consistencia .....	110

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Fuentes sobre barreras en la sostenibilidad en la industria textil .....	23
Tabla 2: Principales barreras citadas en la literatura .....	38
Tabla 3: Especialistas en Sostenibilidad .....	62
Tabla 4: Caso de estudio: Textil del Valle .....	63
Tabla 5: Barreras que inciden en la implementación de prácticas sostenibles según expertos.....	66



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cadena de producción del sector textil-confecciones.....	41
Figura 2: Esquema cronológico de acontecimientos importantes en TDV .....	49
Figura 3: Cadena de valor TDV.....	50
Figura 4: Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible .....	54
Figura 5: TDV y los Objetivos de Desarrollo Sostenible .....	54
Figura 6: Secuencia metodológica .....	57
Figura 7: Co-Distribution View Atlas ti.....	75
Figura 8: Co-concurrencia View Atlas ti.....	76



## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la sostenibilidad se ha convertido en un eje central dentro de la gestión empresarial, particularmente en industrias con fuerte impacto ambiental y social, como el sector textil. En el contexto peruano, las empresas de confección que operan en mercados internacionales enfrentan el desafío de alinear sus procesos productivos con criterios sostenibles exigidos por sus clientes, organismos certificadores y marcos normativos globales. A pesar de ello, la implementación de prácticas sostenibles no siempre resulta sencilla, ya que las organizaciones se enfrentan a diversas barreras que dificultan esta transición (Xicota, 2020).

La presente investigación tiene como objetivo analizar las principales barreras que dificultan la implementación de prácticas sostenibles en el sector textil exportador peruano, tomando como referencia el caso de Textil del Valle S.A.C. (TDV). A través de este caso se busca comprender cómo se manifiestan en la práctica los obstáculos identificados en la literatura y desde la perspectiva de expertos, permitiendo contrastar los desafíos comunes del sector con las estrategias de una empresa que ha avanzado en sostenibilidad.

El trabajo se estructura en seis capítulos. El primero plantea la problemática, la justificación y los objetivos de la investigación. El segundo desarrolla el marco teórico, abordando conceptos de sostenibilidad empresarial, barreras organizacionales y tendencias internacionales del sector. El tercero presenta el marco contextual, que incluye la evolución del sector textil peruano y la descripción de TDV como caso de estudio. El cuarto describe la metodología cualitativa, basada en el método Delphi y en entrevistas semiestructuradas a colaboradores. El quinto expone los resultados, identificando las barreras más relevantes desde la perspectiva de expertos y de la experiencia organizacional. Finalmente, el sexto capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones orientadas tanto a TDV como al conjunto del sector textil exportador peruano.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentará el planteamiento de la investigación, el cual se estructura en cuatro secciones. En primer lugar, se contextualiza el problema elegido mediante el uso de fuentes secundarias, lo cual servirá para presentar el tema de estudio. En segundo lugar, se procederá con el planteamiento de los objetivos y preguntas, de forma general y específica, lo cual guiará el proceso de investigación. En tercer lugar, se presentará la justificación de este mediante cifras e información académica con la que se evidenciará la importancia de abordar la temática en torno a la industria textil y sus barreras. Finalmente, se detallarán las limitaciones en torno al tema, es decir, las dificultades presentadas a lo largo del periodo de investigación para levantar y procesar la información.

## 1. Antecedentes

La tendencia actual hacia un mayor enfoque en el desarrollo sostenible global plantea que esta no se puede alcanzar solo con recursos públicos, por ello, se requiere el apoyo de diversos actores, tales como organizaciones gubernamentales, sector privado, sociedad civil y ciudadanos individuales, siendo el más importante el sector privado (Honeyman & Jana, 2015). Algunos autores y especialistas sostienen que parte del problema reside en las empresas, que solo se enfocan en los resultados financieros muchas veces generando impactos negativos en aspectos sociales y ambientales (Porter & Kramer, 2011).

Uno de los sectores que mayor impacto negativo ha tenido en estos aspectos es el sector textil, ya que en esta industria se han reportado prácticas nocivas para el ecosistema, tal y como el uso excesivo del agua, las tierras y químicos, así como la alta emisión de gases de efecto invernadero (Parlamento Europeo, 2020). Asimismo, con respecto al ámbito profesional, la problemática se visibiliza en el abuso laboral, trabajo infantil y las ramificaciones de estos, principalmente en países de África y Asia, donde se concentra la tercerización de la producción de cadenas de ropa a nivel mundial (Vásquez, 2021). Además, en el ámbito social, el impacto negativo de la industria se refleja en el reforzamiento de la cultura del consumismo y desecho (Luna & Girarlo, 2012).

Las razones detrás de los impactos negativos de la industria están relacionados a la forma en la que se gestiona el negocio textil y es que, para lograr el éxito financiero, se produce en masa, a bajo costo y se procura la venta masiva de prendas (Álvarez et al., 2014). En complemento a lo anterior, se tienen diversas cifras que ejemplifican la magnitud del desgaste de recursos, por ejemplo, solamente en el 2020 se generaron más de 62 millones de toneladas de prendas (Ngan, 2020). En este sentido, cabe mencionar que se requieren de aproximadamente 3000 litros de agua para la confección de un polo (Maurell, 2018) y hasta 7000 para un pantalón (Salvador, 2024). Asimismo, en el 2018 se produjo 2.1 billones de

toneladas métricas de gases de efecto invernadero y, dada la tendencia, se proyecta que para el 2030 esta cifra se mantenga en esos niveles (Berg et al., 2020).

Este contexto evidencia cómo la gestión sostenible ha adquirido un papel cada vez más relevante en las estrategias empresariales actuales. Cada vez más organizaciones incorporan estructuras o funciones que consideran criterios ambientales, sociales y económicos como parte de su modelo de valor (Fernández, 2023). Es crucial que las empresas desarrollen prácticas sostenibles, entendidas como aquellas que promueven un crecimiento a nivel económico y social más responsable y respetuoso con el planeta. En este sentido, se promueve un crecimiento económico y social más equilibrado y respetuoso con el medio ambiente, basado en el uso responsable de los recursos y la satisfacción de las necesidades humanas actuales sin comprometer el bienestar de las generaciones futuras (Oxfam, 2015).

En este contexto, la conciencia sobre los efectos que genera la industria textil y la necesidad de hacer más sostenibles los procesos de producción, logísticos y comercialización es especialmente relevante (Pookulangara & Shephard, 2013). Igualmente, cada vez más stakeholders valoran el cuidado al medio ambiente y tener un impacto positivo en la sociedad (Jung & Jin, 2022). Esta creciente preocupación por la sostenibilidad no solo se limita a las prácticas empresariales, sino que también influye en las decisiones de compra de los consumidores, quienes buscan apoyar a empresas comprometidas con la responsabilidad social y ambiental (McKinsey, 2023). En la actualidad, la mayoría de las prácticas de la industria se modifican o transforman para lograr la sostenibilidad, y para ello las normas son indispensables. Las prácticas sostenibles en la industria textil incluyen el uso de menos cantidades de agua, productos químicos peligrosos, pesticidas y fertilizantes, adoptar procesos de producción ecológicos, utilizar menos energía para los procesos de producción, e introducir las 3 R: Reducir, Reutilizar y Reciclar (Amutha, 2017). De esta manera, la sociedad está tomando conciencia sobre el consumismo verde y la búsqueda de eco productos.

### **1.1. Situación Problemática**

La industria textil abarca múltiples subsectores, desde los productores de insumos como fibras y telas, hasta aquellos que integran el proceso completo de fabricación, confección y exportación. Algunos actores del sector se especializan exclusivamente en la producción de insumos, mientras que otros combinan esta actividad con la confección de prendas. Existen también empresas que únicamente realizan confecciones para otras marcas, así como aquellas que, además de confeccionar, comercializan bajo su propia marca. Asimismo, hay empresas que logran un balance entre confeccionar para terceros y desarrollar

su propia línea de productos, evidenciando la amplia gama de posibilidades y especializaciones dentro de esta industria (SIN, 2021).

El sector textil peruano evidencia el creciente interés de las empresas textiles peruanas por seguir las iniciativas de sostenibilidad. De hecho, en la Expotextil realizada en Lima del 03 al 06 de noviembre del 2022, se evidenció que el Perú ha hecho grandes avances como la aplicación de tintes elaborados a base de cebolla, cúrcuma y cochinilla (Ehram Peru-Consult, 2023). Estas innovaciones permiten que el teñido de los tejidos sea más sostenible en comparación con los tintes sintéticos convencionales. Asimismo, en la Feria Expotextil Perú 2023 los expertos resaltaron la necesidad de seguir promoviendo la adopción de prácticas sostenibles en la industria textil, lo cual requiere de la participación de los consumidores, políticas gubernamentales y decisiones estratégicas empresariales. Además, se destacó que la transición hacia la sostenibilidad es fundamental para superar los problemas climáticos derivados del modelo de producción lineal y la moda rápida (Business Empresarial, 2023).

Sin embargo, a pesar de los grandes avances de la sostenibilidad en el sector textil, todavía existen varios desafíos y cuellos de botella que deben superarse para que la industria normalice el enfoque hacia la sostenibilidad y aplique buenas prácticas en temas ambientales y sociales de manera integral (Ehram Peru-Consult, 2023). Desafíos tales como el déficit de mano de obra calificada, la sensibilización del consumidor (Business Empresarial, 2023), costos elevados, falta de incentivos gubernamentales, la priorización de la ganancia a corto plazo, (Xicota, 2020), entre otros. Si bien al presente año no contamos con información actual que respalde de manera concluyente una escasa o abundante adopción de prácticas sostenibles en el sector, la adopción limitada se hace evidente a través de los datos disponibles.

Hasta el 2020, existían aproximadamente 35,768 empresas en el sector Textil y Confecciones según el Ministerio de Producción (Ministerio de la Producción [Produce], 2022). Mientras que, según la Asociación de Moda Sostenible del Perú, se registraba únicamente 50 empresas en su Directorio al 2016 (Asociación de Moda Sostenible del Perú [AMSP], 2016). Además, en la actualidad son solo 4 empresas del sector de confecciones textiles las que cuentan con la certificación B, es decir, que cuentan con una validación que demuestra su compromiso social y ambiental (Sistema B Perú, 2023). Estos datos subrayan que si bien en el Perú la sostenibilidad es una tendencia que ha ido creciendo (Navarro, 2022), aún queda un largo camino por recorrer para implementar plenamente la sostenibilidad en el sector.

La falta de datos y conocimientos específicos respecto a los desafíos que enfrentan las empresas textiles para adoptar la sostenibilidad representa una limitación para diseñar estrategias efectivas que promuevan las prácticas sostenibles en la industria. Esto podría llevar a que muchas empresas no lleven a cabo la adopción de enfoques sostenibles, lo que a su vez prolonga el impacto negativo de la industria en el medio ambiente y la sociedad. Por tanto, esta investigación se enfoca en revelar los factores que se resisten a la implementación de prácticas sostenibles en la industria peruana de textil confecciones.

En este contexto, diversas investigaciones han identificado barreras para la implementación de prácticas sostenibles en distintos sectores. Por ejemplo, en el sector bancario (Apacla, 2017) y en el sector de servicios (Sánchez & Soto, 2021) se han analizado obstáculos similares a los enfrentados en la industria textil. Asimismo, estudios realizados en otros países sobre sostenibilidad en la industria textil han permitido comprender qué factores pueden estar incidiendo en la adopción de estas prácticas en la industria textil exportadora del Perú.

El análisis de estudios previos en diferentes regiones evidencia barreras estructurales y contextuales que afectan la sostenibilidad en el sector textil. En América Latina, investigaciones realizadas en países como México concluyen que las principales barreras incluyen la falta de regulación ambiental efectiva, los altos costos de implementación y la informalidad en la industria (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2021). Si bien estos países han avanzado en la adopción de políticas de reciclaje textil, persisten dificultades debido a la ausencia de incentivos gubernamentales y a la limitada infraestructura para la economía circular (Campos et al., 2024).

Además de las barreras estructurales, las condiciones económicas en América Latina también limitan la adopción de la moda sostenible. En 2023, un estudio de McKinsey reveló que el 56% de los consumidores estarían dispuestos a pagar más por productos sostenibles, pero el poder adquisitivo sigue siendo un obstáculo. *The State of Fashion 2023* señala que el 85% prioriza precio y tendencia sobre durabilidad, y el 67% evita estos productos por su alto costo. Un estudio en Colombia resalta que, aunque la conciencia ambiental crece, la falta de acceso y precios elevados siguen siendo barreras clave (Rivas, 2025).

En Norteamérica, la principal barrera identificada en Estados Unidos y Canadá es la cultura del consumismo y la moda rápida, la cual dificulta la transición hacia modelos más sostenibles (Tancredi, 2023). A pesar de que algunos estados, como California y Nueva York, han implementado regulaciones más estrictas, a nivel nacional no existe una política unificada que promueva la sostenibilidad en la industria textil (ICEX España Exportación e Inversiones, 2021).

En Europa, se han logrado avances significativos en la implementación de normativas sostenibles, como el Pacto Verde Europeo (Europarlamento, 2023). No obstante, la región enfrenta desafíos en la adaptación de las empresas a estas nuevas regulaciones, así como en la infraestructura necesaria para el reciclaje textil. Aunque la conciencia ambiental de los consumidores europeos ha incentivado cambios en la industria, el elevado costo de implementación continúa siendo una barrera para muchas empresas (Modaes, 2024).

Asia, como principal productor mundial de textiles, enfrenta barreras significativas en términos de sostenibilidad. Las principales dificultades incluyen la presión por mantener costos bajos, la explotación laboral, la falta de regulaciones ambientales estrictas y la ausencia de infraestructura adecuada para el reciclaje textil (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2022). En India y Bangladesh, donde se concentra gran parte de la producción de moda rápida, la contaminación del agua es un problema crítico debido a los vertidos químicos de las fábricas textiles. El río Buriganga en Bangladesh ha sido declarado “biológicamente muerto” debido a los desechos industriales de la industria textil (The Guardian, 2023).

En este sentido, el reciclaje textil sigue siendo una gran deuda en la región, ya que no existen infraestructuras suficientes para procesar los desechos de la industria (COSH, 2023). Otra de las barreras más preocupantes es la dependencia de la industria textil asiática de fuentes de energía altamente contaminantes. Gran parte de las fábricas en China, India y Bangladesh obtienen su electricidad de centrales eléctricas a base de carbón y gas, lo que convierte a la industria textil en una de las más contaminantes del mundo (Dominish, s.f.).

Países como Japón y Singapur han adoptado políticas más avanzadas en sostenibilidad, implementando regulaciones estrictas en áreas como el reciclaje textil y la reducción de emisiones. En particular, Japón ha establecido ambiciosas medidas de protección ambiental, incluyendo el compromiso de reducir en un 60 % sus emisiones de gases de efecto invernadero para el año 2035, así como la promoción de prácticas sostenibles en la industria textil (ESG News, 2024). Aunque el reciclaje textil en Japón aún enfrenta desafíos en términos de infraestructura y aprovechamiento de residuos, se proyecta un crecimiento sostenido en este sector, con una tasa anual compuesta del 4,95 % entre 2023 y 2033, lo que refleja un compromiso creciente con la economía circular y la reducción del impacto ambiental de la moda (Spherical Insights, 2024).

En cuanto a Singapur, el país ha mostrado compromiso general con la economía circular y la reducción de residuos. A través del Plan Verde 2030, se han establecido metas como alcanzar una tasa de reciclaje del 70 % para 2030 (ICEX España Exportación e

Inversiones, 2021). Además de políticas como la de Residuos Cero implementada por el gobierno busca minimizar la generación de desechos y fomentar el reciclaje en todos los sectores industriales, creando condiciones propicias para que iniciativas de sostenibilidad textil se desarrollen a mayor escala (AMG Plastech, 2024). Estas políticas reflejan una orientación hacia la sostenibilidad en todos los niveles productivos, incluida la industria de la moda (Canal 26, 2023).

En países como China, India y Bangladesh, persisten desafíos significativos para la implementación de prácticas sostenibles en la industria textil, debido a limitaciones regulatorias, tecnológicas y de infraestructura. En el caso de China, se estima que se generan más de 26 millones de toneladas de residuos textiles al año, de los cuales menos del 20 % es reciclado, lo que evidencia la necesidad de fortalecer los sistemas de recuperación y reutilización de materiales (VOA News, 2024). Aunque existen esfuerzos por promover la economía circular, la estructura productiva basada en la producción masiva a bajo costo dificulta su adopción, especialmente en pequeñas y medianas empresas (Textile Today, 2024).

En India, el gobierno ha propuesto triplicar el valor del sector textil hacia 2030 como parte de su estrategia de crecimiento económico. Sin embargo, el sector continúa dependiendo en gran medida del carbón como fuente energética, lo que representa una barrera para la descarbonización del proceso productivo (Vogue Business, 2025). A pesar de la introducción de proyectos para el uso de energías renovables en fábricas textiles, la falta de infraestructura y las necesidades de inversión limitan su escalabilidad (Jawale & Perkins, 2025).

Por su parte, Bangladesh enfrenta dificultades en la gestión de residuos industriales. Un estudio reciente reportó la presencia de compuestos perfluoroalquilados (PFAS) en fuentes de agua cercanas a plantas textiles, superando los límites recomendados por autoridades regulatorias internacionales, lo que refleja la urgencia de reforzar los marcos normativos ambientales (Hossain et al., 2024).

En el caso de Perú, la sostenibilidad en la industria textil enfrenta desafíos estructurales que han sido señalados en estudios recientes, aunque la producción académica específica sobre este sector aún es limitada. Entre los principales obstáculos identificados se encuentran la falta de infraestructura para la gestión adecuada de residuos textiles, la escasa implementación de modelos de economía circular y la limitada capacidad de las micro y pequeñas empresas para adoptar tecnologías limpias, debido a restricciones económicas y técnicas (SNI, 2022; Stakeholders, 2024). Si bien existen políticas generales en materia ambiental y de producción sostenible, la articulación institucional y los incentivos económicos

siguen siendo insuficientes para fomentar un cambio sistémico en el sector (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2022).

Además, gran parte del debate público en torno a la sostenibilidad se ha centrado en sectores como la minería o la agroindustria, lo que ha dejado un vacío de análisis académico riguroso sobre las barreras específicas que enfrenta la industria textil peruana. Esta brecha en la literatura justifica la necesidad de investigaciones que aborden de manera focalizada los factores que limitan la transición hacia un modelo más sostenible en esta industria (ver Anexos A y B), especialmente en un contexto donde Perú busca posicionarse como un exportador competitivo en el mercado global de confecciones.

Por ello, en esta investigación plantea identificar las barreras que enfrentan en general las empresas textiles exportadoras del Perú en el proceso de implementación de prácticas sostenibles. Para lograrlo, se adopta un enfoque de análisis doble: en primer lugar, se emplea la técnica Delphi con el fin de reconocer las principales barreras percibidas en el sector; y, en segundo lugar, se analiza a la empresa Textil del Valle (TDV) como caso representativo que permite observar cómo estas limitaciones se manifiestan en la práctica.

La elección de TDV resulta pertinente por tratarse de una de las compañías más representativas del sector exportador peruano, que integra toda la cadena de valor desde el hilado hasta la exportación final y que cuenta con un amplio reconocimiento internacional en materia de sostenibilidad. En este sentido, el estudio no solo contribuye a llenar un vacío en la literatura nacional, que hasta ahora ha abordado el tema desde una perspectiva más general, sino que también ofrece evidencia aplicada que puede servir de referencia para otras empresas del sector interesadas en avanzar hacia un modelo de producción más sostenible.

## **1.2 Objetivos de la investigación**

### **1.2.1 Objetivo principal**

Analizar las principales barreras en la implementación de prácticas sostenibles en las empresas exportadora de confección textil.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Describir las conceptualizaciones y modelos relativos a las prácticas sostenibles y sus barreras para la implementación, en la literatura.
- Caracterizar al sector exportador textil-confecciones del Perú, en particular desde la perspectiva de la sostenibilidad empresarial.
- Identificar las barreras de sostenibilidad aplicables para el sector de exportaciones textil-confecciones del Perú, desde una perspectiva de expertos nacionales

- Identificar cómo se presentan las principales barreras para el caso de la empresa Textil del Valle.

### **1.3 Preguntas de la investigación**

#### **1.3.1 Pregunta principal**

¿Cuáles son las principales barreras en la implementación de prácticas sostenibles en las empresas exportadoras de confección textil del Perú?

#### **1.3.2 Preguntas específicas**

- ¿Cuáles son las principales conceptualizaciones y modelos de las prácticas sostenibles y qué barreras para su implementación se identifican en la literatura?
- ¿Qué caracteriza al sector exportador textil-confecciones del Perú, en particular desde la perspectiva de la sostenibilidad empresarial?
- ¿Cuáles son las barreras de sostenibilidad aplicables al sector de exportaciones textil-confecciones del Perú, según la percepción de expertos nacionales?
- ¿De qué manera se presentan estas barreras en el caso de la empresa Textil del Valle?

## **2. Justificación**

Porter y Kramer (2011) señalan que en la actualidad las empresas son percibidas como un problema para la sociedad en lugar de una solución. Por ello, es necesario que estas también contribuyan a generar impacto social, ya que la eficiencia económica y el progreso social no son antagónicos. En este contexto surge el concepto de valor compartido, que evidencia que es posible generar beneficios económicos al mismo tiempo que se contribuye a un bienestar social (Porter & Kramer, 2011). En una entrevista realizada a Michael Porter, se indica que el enfoque tradicional ha tratado el impacto social como un aspecto aislado, separado de las estrategias empresariales principales. Inicialmente, se comenzó con enfoque hacia la filantropía, y evolucionó hasta iniciativas que pueden etiquetarse como responsabilidad social corporativa. En este sentido, la manera más efectiva de influir en los asuntos sociales es mediante la actividad empresarial misma, desarrollando productos y servicios que generen tanto valor económico como social (Christensen, 2017).

Actualmente, la sostenibilidad se ha convertido en una demanda cada vez más presente en el mercado, influyendo directamente en las decisiones de compra de los consumidores. Desde 2020, este criterio ha ganado relevancia en la preferencia por determinadas marcas, con un 44% de personas que eligen productos alineados con sus

valores sostenibles (IBM, 2020). Además, el 62% de los consumidores está dispuesto a modificar sus hábitos para adoptar opciones más sostenibles, y la mitad afirma que pagaría más por productos responsables (Guzmán, 2022). Frente a este escenario, muchas empresas han empezado a incorporar la sostenibilidad en su estrategia corporativa. En Perú, un 76% de las compañías ha incrementado su interés en este ámbito, según datos de Centrum PUCP y Avanza Sostenible, cifra que incluso supera el promedio regional (Avanza Sostenible, 2021).

Según Panizo (2023), “el 85% de las empresas peruanas con mayor facturación generan reportes de sostenibilidad” (párr. 2) o abordan temas de gobierno ambiental, social y corporativo. Sin embargo, persisten obstáculos como la falta de conciencia y educación sobre sostenibilidad, limitaciones económicas y de acceso a recursos, un marco regulatorio insuficiente, presiones competitivas y una cultura empresarial resistente al cambio (Zemelka, 2023). Todo eso contribuye a que el número de empresas sostenibles en el país siga siendo limitado.

Para ello, existen diversas herramientas internacionales que buscan guiar a las empresas en su camino hacia la sostenibilidad. Entre ellas se encuentran el Global Reporting Initiative (GRI), que establece lineamientos para la elaboración de reportes de sostenibilidad; la Norma ISO 26000, que es un estándar de cómo incorporar criterios de sostenibilidad en la gestión Empresarial (ASQ, 2023); y la certificación B, que busca la generación de modelos de negocios enfocados en aportar valor económico, social y ambiental (Sánchez & Soto, 2021). Estas certificaciones y normas proporcionan una base sólida para que las empresas puedan abordar los desafíos de la sostenibilidad. A la fecha no se registra información actualizada sobre el número de empresas que utilicen estas herramientas, pero se tiene que al 2021, 377 empresas utilizaban la herramienta GRI para medir su sostenibilidad (InfoRSE, 2021), y al año actual, 155 empresas cuentan con certificación B (Bcorporation, 2023) de un total de 3,190,661 de empresas activas y registradas en el Directorio Central según el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2023). Aunque el número de empresas que implementan estas herramientas es limitado, su impacto se vuelve especialmente claro cuando consideramos casos concretos en la industria textil.

En este sentido, la presente investigación es conveniente debido a que en la actualidad las preocupaciones ambientales y sociales asociadas con la producción y el consumo de productos textiles ocupan un lugar central. Asimismo, es relevante socialmente porque pretende incentivar a más empresas del sector privado a considerar la implementación de la sostenibilidad, contribuyendo así al desarrollo sostenible del país. Desde el punto de vista teórico, el estudio también resulta pertinente, ya que contribuye al entendimiento de las barreras específicas presentes en el sector textil exportador peruano a través del análisis de un caso concreto mediante una revisión sistemática de la literatura, complementada con el

método Delphi para validar hallazgos con expertos. Este enfoque holístico permite contrastar las percepciones internas con evidencia académica y práctica, lo cual enriquece la comprensión del fenómeno.

Además, al centrarse en una empresa como Textil del Valle, que ha avanzado significativamente en sostenibilidad y opera bajo estándares internacionales, se abordan desafíos poco explorados en estudios previos centrados en MYPES o diagnósticos generales. La experiencia de TDV permite identificar barreras estructurales y estratégicas propias de empresas con mayor capacidad organizacional, lo cual amplía el marco de análisis tradicional y ofrece aportes transferibles a otras organizaciones similares. Finalmente, los resultados de esta investigación tendrán implicaciones prácticas para las organizaciones bajo estudio, ya que proporcionan una comprensión informada sobre los principales obstáculos que enfrenta el sector. A partir de esta información, será posible diseñar estrategias para fortalecer la toma de decisiones y mejorar la competitividad de las empresas que buscan implementar prácticas sostenibles.

### **3. Limitaciones**

En el desarrollo de esta investigación, se identificaron algunas limitaciones que pudieron afectar la profundidad del trabajo. En primer lugar, aunque el objetivo inicial contemplaba un análisis comparativo entre al menos dos empresas del sector textil exportador, finalmente solo fue posible trabajar con un caso de estudio: la empresa Textil del Valle. Esta restricción limitó el contraste directo entre organizaciones, si bien el estudio mantiene una mirada general a nivel sectorial a través de la revisión de literatura y del método Delphi con expertos. De esta manera, los hallazgos sectoriales se pudieron contrastar únicamente con la experiencia de una empresa representativa.

Además, en el marco contextual de la investigación, se enfrentaron dificultades significativas relacionadas con la accesibilidad a la información. La limitada disponibilidad de datos actualizados sobre el número de empresas con certificaciones relacionadas con la sostenibilidad en fuentes como páginas web, redes sociales y noticias en línea representó un obstáculo para la obtención de datos precisos y completos. Por otro lado, se encontraron dificultades al intentar contactar y entrevistar a los participantes deseados para el estudio. Esta tarea requirió un considerable esfuerzo y dedicación, ya que se encontró con una respuesta limitada y se necesitó un tiempo prolongado para asegurar la participación de los entrevistados seleccionados.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El marco teórico de la investigación se centra en dos ejes temáticos. En primer lugar, se aborda el concepto de sostenibilidad, el cual desempeña un papel crucial a lo largo del estudio. Además, se ofrece una descripción detallada de la sostenibilidad en el ámbito empresarial, lo que proporciona una visión general de las aplicaciones, modelos y certificaciones relevantes en este contexto. Posteriormente, se identificarán las barreras que surgen en la implementación de la sostenibilidad de manera general. En segundo lugar, se presenta la evolución de la sostenibilidad en la industria textil para dar pase a identificar las principales barreras para la implementación de prácticas de sostenibilidad para el sector textil-confecciones reportadas en la literatura académica. Esto contribuye a establecer una base teórica sólida que facilitará la respuesta a las interrogantes planteadas en la investigación.

### 1. Concepto de sostenibilidad y su evolución

El concepto de sostenibilidad ha experimentado una evolución significativa a lo largo del tiempo. De ser originalmente asociado con la preservación de recursos ambientales, ha evolucionado para convertirse en un enfoque que también aborda los aspectos sociales, económicos y ambientales. De acuerdo con Redclift, la raíz etimológica de la palabra “sostenible” tiene su origen en el latín “*sus tenere*”, que significa “mantener”. De hecho, se utiliza en inglés desde 1290 para hacer referencia a la defensa de un estado deseado con el fin de asegurar su durabilidad (Redclift, 2005). Asimismo, es importante destacar que el primer documento en establecer un marco para la gestión sostenible fue en 1980 en la Estrategia Mundial de Conservación, también conocida como World Conservation Strategy (Hopwood et al., 2005). Este fue un esfuerzo cuyo objetivo principal era estimular un enfoque en la gestión de los recursos biológicos y proporcionar una dirección política a diversos sectores (Bastidas, 2013). De esta manera, se convirtió en una de las primeras declaraciones que reconoce la interdependencia entre el desarrollo económico y la conservación de los recursos naturales.

Posteriormente, es en el año 1987 cuando se define por primera vez el concepto de “desarrollo sostenible” en el Informe Brundtland de las Naciones Unidas, como la búsqueda de asegurar que las actuales generaciones puedan satisfacer sus necesidades sin comprometer la capacidad de que las futuras puedan saciar las suyas (Naciones Unidas, 1987). Este hito fue importante porque impulsó la visibilidad del concepto y varios eventos han impulsado el cambio de actitud empresarial desde entonces (Fiaschetti, 2019). Otro evento importante es la Cumbre de la Tierra de 1992 en Río de Janeiro, una conferencia global que tuvo el objetivo de reconciliar el impacto de las actividades socioeconómicas humanas con el medio ambiente (Manos Unidas, 2022). En esta cumbre se adoptó la Agenda

21, un programa de acción multilateral para el desarrollo sostenible (Burgos, 2023). En este acontecimiento se reconoció que la sostenibilidad no podía lograrse sin tener en cuenta el desarrollo social equitativo y la viabilidad económica a largo plazo.

En 2015, el Acuerdo de París marcó el primer compromiso global orientado a enfrentar el cambio climático y fomentar acciones e inversiones hacia un desarrollo sostenible (Burgos, 2023). El objetivo central es mantener el incremento de la temperatura global en este siglo por debajo de los 2 °C, promoviendo además acciones que permitan limitar ese aumento a menos de 1,5 °C (United Nations, 2021). Ese mismo año se aprobó la “Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, definiendo así los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible que abarcan las esferas económica, social y ambiental, siendo este un llamado para poner fin a la pobreza y proteger al planeta (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], s.f.a). De esta forma, estos esfuerzos reflejan la determinación de la comunidad internacional para otorgar una urgencia significativa a la sostenibilidad.

Es importante destacar que La Agenda de Sostenibilidad es urgente por varias razones fundamentales. Entre ellas, el cambio climático, ocasionado por la acumulación de gases de efecto invernadero en la atmósfera. Este evento genera un aumento en las temperaturas globales, lo que a su vez provoca sucesos climáticos extremos, como inundaciones, sequías y huracanes (Nasa,2023). Asimismo, la degradación de los ecosistemas y la pérdida de biodiversidad tienen graves consecuencias para la estabilidad y la supervivencia de muchas especies (Iberdrola, s.f.). Igualmente, la sostenibilidad implica un uso responsable de los recursos naturales para asegurar que las generaciones futuras puedan satisfacer sus necesidades (Santander, 2022).

La falta de sostenibilidad también se manifiesta en que muchas comunidades y países no tienen acceso a recursos básicos como agua potable, alimentos y atención médica (Cardozo, 2020). La contaminación del aire y del agua, junto con la exposición a sustancias químicas, incide de manera directa en la salud de las personas (Nunez, 2025). Además, la radiación ultravioleta dañina sigue siendo una preocupación, aunque se han logrado avances significativos en la preservación de la capa de ozono, su agotamiento continúa siendo alarmante (Organización Mundial de la Salud [OMS], s.f.). En este sentido, dada la magnitud de estos desafíos y su impacto en la humanidad y el planeta, la agenda de sostenibilidad es urgente para garantizar un futuro sostenible para todos. La adopción de prácticas sostenibles en la industria, la política y la vida cotidiana es esencial para abordar estos problemas y mitigar sus efectos.

En resumen, el concepto de sostenibilidad ha experimentado una evolución significativa a lo largo del tiempo, ha pasado de estar relacionado solamente a la conservación

de recursos medioambientales a convertirse en un enfoque integral que también considera los aspectos sociales y económicos del desarrollo. Hoy en día la sostenibilidad ha adquirido gran relevancia en el discurso público y en la agenda política a nivel global. Esto ha llevado a un enfoque renovado en la adopción de prácticas sostenibles que reconoce la necesidad de encontrar soluciones innovadoras y efectivas para preservar los recursos naturales y garantizar el bienestar humano en el presente y el futuro.

## **2. Sostenibilidad en el ámbito empresarial**

La sostenibilidad empresarial se entiende como la capacidad de las organizaciones para generar valor económico, social y ambiental en el largo plazo, contribuyendo al bienestar de las comunidades en las que operan y de las futuras generaciones (ESERP, 2020). Como indican Gamba y De La Fuente (2013), se requiere un replanteamiento del rol de las empresas en la sociedad, lo que ha dado lugar a la formulación de diversos enfoques y modelos orientados a integrar estos objetivos dentro de la estrategia organizacional.

Uno de los enfoques iniciales es la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Howard Bowen, considerado el padre de la RSC, afirmaba ya en 1953 que las empresas debían considerar el impacto social de sus acciones, más allá del beneficio económico (Vergara & Massoud, 2023). Carroll (1979) profundizó este enfoque al identificar cuatro pilares: económico, legal, ético y filantrópico. Más adelante, McWilliams y Siegel (2001) propusieron la RSC como una práctica estratégica que crea valor a largo plazo integrando variables sociales y ambientales.

Porter y Kramer (2006) critican que muchas empresas solo adoptaron la RSC por presión pública, sin integrarla a su estrategia. Frente a ello, desarrollaron el modelo de Valor Compartido, que sugiere que es posible aumentar la competitividad de una empresa mientras se mejora el entorno económico y social donde opera (Cáceres, 2015). Este modelo busca identificar oportunidades comerciales en problemas sociales no resueltos (Jaramillo, 2020).

Otro enfoque clave es el Triple Bottom Line (TBL), propuesto por John Elkington en 1994, el cual plantea que la sostenibilidad empresarial debe evaluarse en función de tres dimensiones interrelacionadas: económica, social y ambiental (Chaihuaque, 2019). El valor social se refiere a la contribución de la empresa al progreso social mediante la eliminación de barreras de inclusión y el fortalecimiento de las capacidades de sus beneficiarios (Austin et al., 2006; Beaumont, 2016). El valor económico se asocia a la creación de riqueza material, considerando la evolución del valor empresarial a lo largo del tiempo como indicador de desempeño financiero (Medina et al., 2008). Finalmente, el valor ambiental implica la gestión responsable de los impactos ecológicos derivados de la actividad empresarial, así como el

cumplimiento de normativas y la transición de prácticas contaminantes hacia alternativas más sostenibles (Apsan, 2002).

No obstante, pese a su relevancia y difusión, el propio autor del modelo ha expresado preocupación por su interpretación y aplicación en la práctica empresarial. Elkington (2018) señala que el TBL ha sido frecuentemente malinterpretado y reducido a un sistema de reporte, en lugar de ser utilizado como un modelo real de transformación económica y social. Así mismo, argumenta que muchas empresas han adoptado el TBL bajo una mentalidad de compensación (trade-off), priorizando la rentabilidad financiera y relegando los aspectos social y ambiental. Además, advierte que la proliferación de informes de sostenibilidad no ha garantizado una mejora real en la gestión, ya que en muchos casos estos documentos funcionan más como herramientas de relaciones públicas que como instrumentos efectivos de cambio sistémico. Ante esta situación, propone una revisión del TBL con el fin de recuperar su propósito original: servir como un marco integral y transformador que impulse un cambio significativo en la forma en que las empresas comprenden y gestionan su impacto económico, social y ambiental (Elkington, 2018).

Asimismo, modelos aplicados como el Comercio Justo han cobrado relevancia. Este busca relaciones comerciales más equitativas entre productores del sur global y consumidores, garantizando precios justos, condiciones laborales dignas y cuidado ambiental (Nunn, 2019; CEPAL, s.f.b; Hauwermeiren, 1996). Se enfatiza el vínculo directo entre productor y consumidor y la concienciación sobre el impacto de las decisiones de consumo (CEPAL, s.f.b).

El Comercio Justo tiene como objetivo hacer más humano el sistema comercial, reduciendo al mínimo la distancia entre quienes producen y quienes consumen. Esto permite que los consumidores se sensibilicen respecto a la cultura, identidad y condiciones de vida de los productores. A través de este modelo, se restablece la conexión entre ambas partes, mientras que los agricultores y pequeños productores de zonas vulnerables logran sostenerse dignamente mediante su trabajo. Al mismo tiempo, los consumidores acceden a productos de alta calidad, con la certeza de que se han respetado los derechos laborales y el cuidado del medio ambiente (CEPAL, s.f.a). De esta forma, el Comercio Justo promueve prácticas sostenibles en el ámbito empresarial a través del compromiso de la industria, promoviendo una economía más equitativa.

La Economía Circular, por su parte, se posiciona como un modelo fundamental, orientado a maximizar el uso eficiente de los recursos, disminuir la utilización de materias primas y reutilizar los desechos para generar nuevos productos (Parlamento Europeo, 2023). Su sistema se basa en diseñar productos de manera que sean duraderos, reparables,

reciclables o biodegradables, promoviendo la reutilización de productos y materiales (Webster, 2012). Este enfoque beneficia al medio ambiente y la economía, reduciendo la presión sobre los recursos naturales, minimizando la generación de residuos y disminuyendo costos. La economía circular tiene un impacto significativo en la lucha contra el cambio climático y la prevención de residuos. De hecho, según el informe *Circularity Gap Report 2021*, implementar estrategias de economía circular puede disminuir hasta un 39% las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero (Fisk, 2021). La economía circular busca la creación e innovación a nivel industrial al abordar las ineficiencias estructurales en las cadenas de suministro, como el mercado de envases retornables y la ropa de segunda mano (McCourtie, 2021), tendencias que experimentan un crecimiento significativo.

## **2.1. Sistemas de gestión para la sostenibilidad**

Para aplicar de manera efectiva los enfoques antes descritos, las organizaciones requieren sistemas de gestión que integren de forma estructurada los principios sostenibles. Estos sistemas permiten alinear los procesos operativos con los objetivos de sostenibilidad y facilitar su evaluación continua. La efectividad de los sistemas de gestión en sostenibilidad no solo radica en su diseño normativo o técnico, sino también en el compromiso activo de la alta dirección. Como señalan Gamba y De La Fuente (2013), sin un liderazgo claro desde los niveles ejecutivos, las prácticas sostenibles tienden a ser fragmentarias o simbólicas, sin lograr un impacto sistémico dentro de la organización. Este involucramiento se manifiesta no solo en la asignación de recursos, sino también en la priorización estratégica, la comunicación interna y el diseño de incentivos que alineen los objetivos sostenibles con las metas del negocio.

La norma ISO 26000 proporciona una guía sobre responsabilidad social organizacional. Aunque no es certificable, ofrece directrices clave para incorporar prácticas responsables en siete áreas: "gobernanza, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación comunitaria" (Robichaud, 2024). Esta norma ha sido adoptada por más de 80 países, y utilizada por empresas como Coca-Cola y Starbucks.

En paralelo, la ISO 14001 es un sistema complementario centrado en la gestión ambiental certificable, útil para organizaciones que buscan implementar un sistema formal de mejora continua de su desempeño ambiental (Organización Internacional de Normalización, 2015). Estos sistemas no solo ordenan las acciones empresariales en sostenibilidad, sino que también responden a marcos de gobernanza interna y estándares globales de exigencia ética, ambiental y social.

## 2.2. Indicadores y estándares de reporte

Los sistemas de medición y reporte permiten a las organizaciones comunicar de manera transparente y estandarizada su desempeño en sostenibilidad. Entre los más utilizados se encuentran:

- Global Reporting Initiative (GRI): Este marco ofrece lineamientos detallados para elaborar informes sobre el impacto económico, ambiental y social de las empresas (GSSB, 2016). Entre sus indicadores destacan el manejo de residuos, derechos laborales, ética organizacional, y la relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (IBRD, 2013; Deloitte, 2023).
- Sustainability Accounting Standards Board (SASB): Define indicadores financieros de sostenibilidad que son relevantes para cada industria, permitiendo a los inversionistas evaluar los riesgos y oportunidades relacionados con el desempeño sostenible (SASB Standards, s.f.a; SASB Standards, s.f.b; IBM, 2023).

El GRI se enfoca en todos los stakeholders (clientes, empleados, comunidad), mientras que el SASB está dirigido principalmente a los inversionistas. Esta diferencia los convierte en herramientas complementarias (Fraser & Torreblanca, 2020).

En Perú, según InfoRSE (2021), al menos 377 empresas ya utilizaban el GRI hasta ese año, siendo el 87% de ellas MIPYMEs.

## 2.3. Certificaciones y validación externa

Además de los sistemas internos y reportes, existen certificaciones externas que validan el compromiso sostenible de las empresas ante sus stakeholders. Estas certificaciones sirven como mecanismos de diferenciación en mercados nacionales e internacionales.

Una de las certificaciones más relevantes es la B Corporation, otorgada por el Sistema B, la cual distingue a las empresas que cumplen con elevados estándares en cuanto a desempeño social y ambiental, así como en transparencia y responsabilidad (Honeyman & Jana, 2015; Bcorporation, 2022). Estas empresas adoptan un enfoque de triple impacto y deben actualizar su evaluación periódicamente.

El modelo B no se basa en donar parte de las ganancias, sino en estructurar el modelo de negocio para crear valor social desde el centro de la operación (Beaumont, 2016). Las empresas B acceden a beneficios como: atracción de talento, confianza del consumidor, respaldo legal de su misión y atractivo para inversionistas de impacto (Bustos & Wastavino, 2016).

Asimismo, la certificación Fair Trade también funciona como validación de buenas prácticas sociales y ambientales, especialmente en sectores agrícolas y textiles, asegurando condiciones de comercio justo en toda la cadena de suministro (FLOCERT, s.f.).

En este sentido, la adopción de la sostenibilidad ha cobrado una importancia creciente para las empresas. No obstante, a pesar de los avances significativos en la formulación de modelos, sistemas de gestión, estándares de reporte y certificaciones, persisten importantes desafíos para su implementación efectiva. Estos obstáculos limitan la capacidad de las organizaciones para alcanzar sus objetivos sostenibles y reducir su impacto negativo en el entorno social y ambiental (Revista Economía, 2023). Por ello, resulta esencial comprender y abordar dichas barreras de manera sistemática. Solo así será posible fomentar una integración profunda de la sostenibilidad empresarial y asegurar un impacto transformador a largo plazo. En el siguiente apartado, se analizarán con mayor detalle las barreras identificadas en la literatura que dificultan dicha implementación.

### **3. Barreras en la implementación de la sostenibilidad**

La sección anterior analizó los conceptos fundamentales en la historia, definición y desarrollo de la sostenibilidad empresarial, mostrando que el concepto de la sostenibilidad es complejo ya que tiene múltiples enfoques y aplicaciones. En este apartado, se pretende examinar los elementos y obstáculos relacionados con la puesta en práctica de la sostenibilidad

Cada vez más organizaciones reconocen el potencial que representa la sostenibilidad. De hecho, el 78 % de los CEO la perciben como una fuente de crecimiento e innovación, y un 79 % la identifica como un factor clave para obtener ventaja competitiva dentro de su industria (Vergara, 2012). Asimismo, el informe internacional "A natural rise in sustainability around the world", elaborado por Nielsen y publicado a inicios de 2019, señala que el 73 % de los consumidores a nivel global está dispuesto a modificar sus hábitos de consumo con el fin de reducir su impacto ambiental (Nielsen, 2019). Sin embargo, es importante tomar en cuenta que si bien la sostenibilidad empresarial se plantea como una manera de reducir los impactos negativos que las industrias tienen en el medio ambiente a nivel global, la implementación de este enfoque presenta varios desafíos. La adopción de este concepto no es fácil para la mayoría de las industrias, ya que diversos factores actúan como barreras en el proceso. Además, las empresas enfrentan dificultades para identificar estas limitaciones, lo cual es crucial para poder planificar su eliminación (De La Hoz et al., 2022). Por ello, es importante identificar las barreras en la adopción de estas prácticas.

Según Shen et al. (2015) los obstáculos que dificultan y desafían la implementación de prácticas sostenibles en una entidad se conocen como barreras y existen diversos

enfoques para identificarlas. Uno de ellos implica establecer una correlación con el tamaño de la empresa, como en el estudio de Laudal (2011) en el cual se examinó los factores que impulsan y obstaculizan la sostenibilidad empresarial y luego se realizó una comparación de cómo estos factores se transforman en el contexto de las pequeñas y medianas empresas (PYME) en comparación con las empresas multinacionales, basándose en una revisión bibliográfica de artículos pertinentes. Por otro lado, Sweeney (2007) investigó las posibilidades y desafíos de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en un contexto irlandés, empleando una encuesta documental y entrevistas semiestructuradas. Además, comparó la situación de las oportunidades y los obstáculos de la RSE tanto en las grandes empresas como en las PYME.

Además, algunas investigaciones se enfocan en analizar los obstáculos de la implementación desde una perspectiva nacional. Por ejemplo, Valmohammadi (2011) examinó la comprensión de la sostenibilidad y sus conceptos en el contexto iraní, además de realizar un minucioso análisis de los factores impulsores y las barreras, este estudio se centró especialmente en la norma "ISO 26000" y se limitó a analizar siete áreas fundamentales: gobernanza organizacional, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas operativas justas, preocupaciones de los consumidores y participación de la comunidad, así como el desarrollo contando con la participación de 105 organizaciones iraníes.

Por otro lado, Duarte y Rahman (2010) investigaron las percepciones sobre la responsabilidad social entre los directivos de Bangladesh, en este estudio exploraron las iniciativas existentes y los obstáculos desde la perspectiva de los gerentes a través de entrevistas cara a cara. Asimismo, Arevalo y Aravind (2011) examinaron las prácticas sostenibles en un contexto indio, junto con sus enfoques, impulsores y barreras.

Asimismo, en sectores como el de la construcción, los autores Pham et al. (2022) indicaron que la implementación de prácticas sostenibles se ve afectada por barreras organizacionales e industriales. Las primeras relacionadas principalmente con conocimientos, conciencia y comprensión inadecuados de la sostenibilidad. Mientras que las barreras industriales se relacionan a la falta de conciencia por parte de los clientes y/o falta de marcos para evaluar el desempeño de la sostenibilidad. Finalmente proponen que estos efectos negativos podrían reducirse especialmente con el apoyo gubernamental y con la educación y capacitación brindadas por las empresas constructoras.

En este sentido, la adopción de la sostenibilidad ha cobrado una importancia creciente para las empresas. No obstante, a pesar de los avances significativos en la formulación de modelos, sistemas de gestión, estándares de reporte y certificaciones, persisten importantes

desafíos para su implementación efectiva. Estos obstáculos limitan la capacidad de las organizaciones para alcanzar sus objetivos sostenibles y reducir su impacto negativo en el entorno social y ambiental (Revista Economía, 2023). Por ello, resulta esencial comprender y abordar dichas barreras de manera sistemática. Solo así será posible fomentar una integración profunda de la sostenibilidad empresarial y asegurar un impacto transformador a largo plazo. En el siguiente apartado, se analizarán con mayor detalle las barreras identificadas en la literatura que dificultan dicha implementación.

#### **4. Sostenibilidad Empresarial en la industria textil**

El movimiento sostenible en la industria de la moda emerge como una nueva manera de entender este sector. Entre sus principios destacan la preocupación por la sostenibilidad y la creación de valor teniendo en cuenta no sólo la perspectiva económica, sino que incluye la social y medioambiental al mismo tiempo (Núñez et al., 2021). Según autores como Caballero et al. (2021), este concepto se contrapone a las prácticas de producción y venta rápida a bajo costo y está alineado con las tendencias actuales de los consumidores, quienes buscan empresas con valores similares a los suyos. De esta forma, se destaca la importancia de las prácticas sostenibles en esta industria, ya que el modo clásico de operar ha generado daños en los campos de la salud, seguridad ocupacional, explotación infantil y distintos perjuicios al medio ambiente (Simončič, 2021).

A la fecha, varias investigaciones han conseguido delimitar el concepto de sostenibilidad en la industria textil. Fletcher (2014) propuso un enfoque integral, partiendo de la premisa de que diseñar ropa sostenible implica considerar todo su ciclo de vida, desde la obtención de materiales hasta los procesos de producción y diseño, las prácticas de consumo y la disposición final de las prendas. Este concepto incluye un aspecto ético, como la transparencia en la información acerca de las actividades de la empresa, el apoyo a la localidad donde fabrica sus prendas y el salario justo que deben tener los trabajadores para obtener condiciones laborales óptimas (Flores & Gutiérrez, 2021). De la misma forma, este concepto pide a los consumidores que replanteen su perspectiva para cuestionar los modelos de negocio y prácticas que sustentan la producción y el consumo rápido (Fletcher, 2014).

En la actualidad, tanto los consumidores como los gobiernos y las instituciones públicas exigen que las empresas textiles adopten prácticas más sostenibles en sus procesos de producción (Maceira, 2018). Estas demandas se manifiestan a través de movimientos sociales como Fridays for Future, Greenpeace y Clean Clothes Campaign, quienes buscan proteger el medio ambiente y exigen que se tomen medidas desde el sector privado para mitigar el daño causado por la industria (García-Huguet, 2021). Frente a estas exigencias del mercado, según un sondeo realizado en Estados Unidos y Europa, el 60% de los líderes

empresariales de la industria textil tienen como segundo objetivo estratégico reducir emisiones de carbono, así como también realizar cambios en sus procesos que alineen las expectativas de las partes interesadas con la oferta empresarial (The Economist & Intelligence Unit, 2020).

Ante esta situación, grandes marcas transnacionales como H&M y Adidas han adoptado prácticas sostenibles en la fabricación de sus productos, utilizando telas recicladas para sus colecciones y poniendo en marcha programas de incentivos hacia la sostenibilidad (Caballero et al., 2021). Estas medidas muestran una respuesta responsable y comprometida de la industria textil con el medio ambiente y la sociedad. Además, Douglass (2021) destaca los resultados de un estudio realizado por Luxury Cashmere Retailer N.Peal, que analizó las búsquedas mensuales para compras sostenibles en 64 países, utilizando ocho términos de búsqueda centrados en la moda sostenible y la ropa ética. Los resultados mostraron que Estados Unidos y el Reino Unido lideran la lista de países con mayor cantidad de búsquedas en línea cada mes, seguidos por Irlanda, Alemania y los Países Bajos. Estos datos son relevantes para entender la evolución de las compras sostenibles y la ubicación geográfica de los consumidores más interesados en moda sostenible.

Asimismo, *The Fashion Reader*, escrito por Welters y Lillethun, es un libro en donde seleccionaron 76 artículos influyentes para ofrecer información sobre los impactos de la industria y además sugiere posibles prácticas alternativas para fomentar la sostenibilidad en el diseño y la innovación social (Martínez-Barreiro, 2020). De esta manera, se puede ver cómo hoy en día, cada vez son más frecuentes los estudios y publicaciones que abordan el tema de la moda sostenible, con el objetivo de informar y concienciar a los consumidores acerca de los impactos sociales, económicos y ambientales que el sector textil y de la moda generan.

## **5. Barreras de la sostenibilidad en la industria textil**

La industria textil, a pesar de sus avances en la dirección de la sostenibilidad, se encuentra inmersa en una serie de desafíos significativos que requieren atención urgente. En este contexto, es fundamental reconocer y comprender las limitaciones que impiden la transición hacia prácticas más responsables. En las siguientes líneas, se explorará en detalle las barreras que obstaculizan el proceso hacia un sector textil más sostenible según la literatura, destacando la necesidad de abordar estas cuestiones de manera integral y colaborativa. Para ello, se recopilaron diversas fuentes que identifican las diversas barreras que afectan directamente a la implementación de la sostenibilidad en el sector textil (ver Tabla 1).

Para su elaboración, se revisaron estudios académicos mediante búsquedas en bases como Scopus y Web of Science, empleando palabras clave como “sustainability

implementation barriers textile industry” y “textile sustainability AND barriers”. La revisión bibliográfica representó un reto considerable debido a la escasa disponibilidad de investigaciones específicas sobre barreras en sostenibilidad dentro de la industria textil, especialmente en contextos similares al peruano. Por ello, se incorporaron todos los estudios relevantes que se lograron identificar. A partir de estas fuentes, se analizaron las barreras mencionadas y se registró manualmente la frecuencia con la que aparecían ciertos términos o categorías, lo cual permitió reconocer patrones comunes y establecer una base preliminar para su sistematización posterior.



**Tabla 1: Fuentes sobre barreras en la sostenibilidad en la industria textil**

AUTOR	AÑO	TITULO	FWCI del paper	Citaciones del pape	Percentil del paper
Kim Y. Hiller Connell	2010	Internal and external barriers to eco-conscious apparel acquisition	1.87	252	85
Lixin Shen, Kannan Govindan and Madan Shankar	2015	Evaluation of Barriers of Corporate Social Responsibility Using an Analytical Hierarchy Process under a Fuzzy Environment—A Textile Case	2.33	76	89
Magnus Boström, Michele Micheletti	2016	Introducing the Sustainability Challenge of Textiles and Clothing	18.49	143	99
Nelly Oelze	2017	Sustainable Supply Chain Management Implementation—Enablers and Barriers in the Textile Industry	2.91	118	92
Abhijit Majumdar, Sanjib Kumar Sinha	2018	Analyzing the barriers of green textile supply chain management in Southeast Asia using interpretive structural modeling	5.02	178	97
Kazancoglu Ipek, Yarimoglu Emel, Kazancoglu Yigit, Kahram Aysun	2020	A conceptual framework for barriers of circular supply chains for sustainability in the textile industry	5.62	166	97
Fashion Revolution	2021	Fashion Industry Trade Policy Request / COP 26	Aunque no es académica, relevante porque analiza los vacíos de la agenda climática en la moda, visibiliza la falta de transparencia y la ausencia de trabajadores en las negociaciones, y plantea demandas de transición justa y reducción del consumo.		
Nilesh Bhandari, Jose Arturo Garza-Reyes, Luis Rocha-Lonac, Anil Kumar, Farheen Naz, Rohit Joshi	2022	Barriers to sustainable sourcing in the apparel and fashion luxury industry	2.36	45	90
Mahesh Shaw, Abhijit Majumdar, Kannan Govindan	2022	Barriers of social sustainability: an improved interpretive structural model of Indian textile and clothing supply chain	1.28	17	77
Stefano Abbate, Piera Centobelli, Roberto Cerchione, Simon Peter Nadeem, Emanuela Riccio	2023	Sustainability trends and gaps in the textile, apparel and fashion industries	16.62	115	99
Make the Label Count	2023	Coalition members on sustainability claims for textiles	Aunque se trata de una fuente no académica, resulta relevante profesionalmente porque evidencia cómo la ausencia de métricas robustas y verificables constituye una barrera en la transición hacia un modelo textil más sostenible.		
Tareque Rahaman, Arnob Dhar Pranta, Md. Reazuddin Repon, Md. Samin Ahmed, Tarekul Islam	2024	Green production and consumption of textiles and apparel: Importance, fabrication, challenges and future prospects	16.21	38	99
Global Fashion Agenda	2024	Fashion CEO Agenda 2024	No es un estudio académico, pero este documento refleja la visión compartida por actores influyentes del sector y sintetiza tanto las oportunidades como las limitaciones estructurales que condicionan la sostenibilidad en la industria global de la moda		

Con el fin de asegurar la confiabilidad y rigor académico de la revisión de literatura, se seleccionaron estudios publicados en revistas indexadas en Scopus y Web of Science. Además, se emplearon indicadores bibliométricos como el número de citas, el Field-Weighted Citation Impact (FWCI) y el percentil de impacto para verificar la relevancia de los artículos en sus respectivos campos. En Scopus, el Field-Weighted Citation Impact (FWCI)

es un indicador que mide cuánto ha sido citado un documento en comparación con otros documentos similares en su campo, considerando el tipo de publicación y el año. Un FWCI de 1.00 indica que el documento ha sido citado exactamente en el promedio esperado; un valor superior a 1.00 significa que ha recibido más citaciones de lo esperado, por ejemplo un FWCI de 1.5 representa un 50 % más de citaciones que el promedio, mientras que un valor inferior a 1.00 refleja un menor número de citaciones, un FWCI de 0.75 indica un 25 % menos de lo esperado (Flinders University Library, s.f.).

Por su parte, el Percentil muestra cómo se comparan las citas recibidas por este documento con el promedio de documentos del mismo año de publicación, normalizado por área temática. Por ejemplo, el percentil 99 es alto e indica que un documento se encuentra en el 1% superior a nivel mundial (Bornmann, 2013). La inclusión de artículos con altos valores de FWCI y percentiles asegura que la base teórica utilizada en esta investigación se construya a partir de estudios reconocidos y validados por la comunidad científica internacional.

Asimismo, para analizar de manera más exhaustiva las barreras en la implementación de la sostenibilidad en la industria textil, se han revisado y destacado los principales hallazgos de los estudios mencionados.

*Internal and external barriers to eco-conscious apparel acquisition.* Este estudio realizado por Connell (2010) tiene como objetivo ampliar la base de conocimientos sobre el consumo de ropa ecológica y cuestionar la participación limitada identificando las barreras existentes en la industria. La metodología utilizada fue cualitativa. Se realizaron entrevistas semiestructuradas con 26 consumidores eco-conscientes para recopilar los datos. La selección de los participantes se llevó a cabo en Estados Unidos mediante un procedimiento de muestreo basado en criterios, utilizando un cuestionario diseñado para identificar a los consumidores que participaban en comportamientos de adquisición de ropa ecológica. Para el análisis de los datos se condensaron los datos en una tabla que resumía las revelaciones de todos los participantes sobre las barreras a la adquisición de ropa ecológica. Este proceso permitió identificar las principales barreras y extraer conclusiones. Para asegurar la validez de los resultados, un consultor de investigación independiente evaluó el proceso de codificación y las interpretaciones de los datos para asegurar la claridad y completitud de los hallazgos.

El estudio argumenta que los comportamientos son el resultado tanto de las actitudes y valores personales como de las condiciones externas. Además, las condiciones externas actúan como fuentes de apoyo o de oposición a los diferentes comportamientos. En este modelo, los comportamientos de un individuo son más consistentes con sus actitudes cuando

las condiciones externas son neutras. Sin embargo, tan pronto como las condiciones externas hacen que el comportamiento se vuelva complicado, que requiera mucho tiempo o que sea costoso, es menos probable que los comportamientos reflejen las actitudes. La investigación sostiene que uno de los principales obstáculos es el conocimiento limitado sobre los efectos ambientales de la producción y el consumo de ropa. Además, existen actitudes negativas hacia la ropa ecológica debido a percepciones de escasez de diversidad de estilos y poca comodidad en estas prendas. Externamente, la disponibilidad limitada de tiendas de ropa ecológica y precios altos. Para fomentar la adquisición de ropa ecológica, es crucial abordar y reducir estas barreras.

*Evaluation of Barriers of Corporate Social Responsibility Using an Analytical Hierarchy Process under a Fuzzy Environment - A Textile Case.* Esta investigación es llevada a cabo por (Shen et al., 2015), se centra en la evaluación de obstáculos que dificultan la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la industria textil. Este estudio tiene como objetivo identificar diversas barreras para la implementación de la RSE en la industria textil con la ayuda de un modelo que se valida con casos en el sur de la India. Para ello, las barreras comunes se recopilan a través de varios medios confiables, y entre esas se identificaron las más significativas utilizando el Proceso Jerárquico Analítico (AHP) con enfoque difuso (Fuzzy Environment).

La metodología comienza con la recolección de datos de la literatura existente y la consulta a expertos técnicos. Las barreras comunes identificadas en estos estudios se presentan a un grupo de expertos en la industria textil para su revisión y validación. Luego, estas barreras se califican con la ayuda de una empresa del sector textil, donde los gerentes proporcionan sus opiniones que se convierten en valores numéricos mediante una escala lingüística. Utilizando el modelo AHP, estas barreras se priorizan descomponiendo el problema en una jerarquía de criterios y asignando pesos a cada uno. Para manejar las incertidumbres y subjetividades, se aplica un enfoque difuso, convirtiendo las valoraciones cualitativas en valores precisos, proporcionando una clasificación final que se verifica por consistencia para asegurar su fiabilidad. Finalmente, los resultados se comparan con la literatura existente y se discuten con gerentes industriales para validar los hallazgos.

Los resultados revelan que las barreras más significativas, en orden de importancia, abarcan restricciones financieras debido a altos costos iniciales, la falta de conciencia de los clientes y la ausencia de regulaciones y estándares claros en países en desarrollo. Además, se destaca la falta de compromiso de la alta dirección, la falta de auditorías sociales, la falta de conciencia de stakeholders, la carencia de capacitación, la dificultad en obtener información relevante sobre la RSE y la falta de conocimiento sobre la RSE entre los profesionales, junto con la falta de preocupación por la reputación empresarial. Por último,

también se identifica la resistencia a cambios en la cultura empresarial como barreras importantes.

*Introducing the Sustainability Challenge of Textiles and Clothing.* Este es un artículo elaborado por Boström y Micheletti (2016), que forma parte de una edición especial de la revista *Journal of Consumer Policy*. Es una introducción sobre los desafíos de sostenibilidad en la industria textil y de la ropa a nivel global con un enfoque conceptual y de revisión de la literatura. Este número se centra en el papel de la responsabilidad entre los diversos actores e instituciones involucrados en la producción y consumo de textiles y ropa. Se pregunta cómo se distribuyen y deberían distribuirse el impacto de la sostenibilidad y las medidas hacia el progreso entre ellos. Se centra en identificar factores y mecanismos importantes que promueven o dificultan prácticas más sostenibles tanto para consumidores como para empresas.

De acuerdo con el artículo, el reto de la responsabilidad en el sector textil y de la confección está relacionado con la rápida globalización del comercio en las últimas décadas. A su vez, los gobiernos no han logrado o no han buscado formas eficaces de regulación. En el sector textil, la regulación privada en forma de códigos de conducta o certificaciones sostenibles aún es bastante marginal e insuficiente para abordar los problemas en sus raíces estructurales. Además, los llamados a los consumidores para mejorar sus elecciones de consumo no se han realizado suficientemente y se encuentran rezagados respecto a otros sectores. Además, los consumidores se han distanciado progresivamente de los procesos de producción textil y de ropa, lo que implica que se requieren esfuerzos de comunicación más intensos para sensibilizar e involucrar al público acerca de los impactos sostenibles de sus hábitos de consumo.

Académicos, activistas, empresas, responsables de políticas y otros sostienen que los mecanismos gubernamentales deben ir acompañados de otros que involucren a diversos sectores y actores sociales. El punto importante que ellos y otros académicos abordan es que no solo la cadena de suministro y demanda está globalizada, sino también su cadena de responsabilidad. Esto se debe a tres importantes desafíos. Primero, ningún gobierno o institución global tiene suficiente autoridad política para regular integralmente la cadena globalizada de suministro y demanda en la industria de la ropa y textiles. Los políticos, por lo tanto, no pueden crear leyes con regulaciones abarcadoras, y los líderes corporativos no pueden implementar medidas operativas que cubran de manera exitosa y efectiva todas las áreas problemáticas. Por ello, desafío particular en términos de sostenibilidad es la necesidad de una interacción funcional entre los actores del lado de la oferta, de la demanda y del lado gubernamental para conseguir prácticas sostenibles de manera eficiente.

*Sustainable Supply Chain Management Implementation—Enablers and Barriers in the Textile Industry.* Este estudio es realizado por Oelze (2017) presenta los resultados de un análisis de estudio de caso comparativo en profundidad sobre la Gestión Sostenible de la Cadena de Suministro en la Industria Textil. La investigación se realizó en empresas ubicadas en Alemania, Suecia, Noruega, Estados Unidos, y Canadá. Se basó en 23 entrevistas con gerentes de 10 empresas textiles para identificar modos específicos de colaboración que pueden facilitar una Gestión Sostenible efectiva y reducir las barreras para la implementación de políticas. Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas para explorar las políticas de sostenibilidad y los procesos de implementación.

Entre los facilitadores identificados se encuentra que la cultura organizacional de apoyo, el compromiso de la alta dirección y la colaboración entre las diferentes áreas dentro de la empresa, son elementos clave para la implementación de la sostenibilidad. Además, la colaboración con competidores y proveedores, así como las relaciones a largo plazo con los proveedores, son esenciales para el éxito. El estudio también destaca que, en el contexto actual, las empresas textiles deben responder a diferentes desafíos como las necesidades cambiantes del cliente y ser lo suficientemente eficientes como para ofrecer precios asequibles al mismo tiempo. Esto a su vez, fomenta barreras para la implementación de la sostenibilidad, como alianzas con proveedores de bajo costo en países de desarrollo con regulaciones sociales y ambientales menos estrictas generando explotación laboral.

Otras barreras para la gestión sostenible en la industria incluyen la ausencia de una estrategia clara, la falta de disponibilidad de recursos financieros y la carencia de desarrollo de capacidades. Además, se menciona la falta de conciencia y la falta de incentivos. También se señala que los proveedores a menudo no están dispuestos a cumplir con los estándares de sostenibilidad. Existe, además, el riesgo de que las prácticas de sostenibilidad sean malinterpretadas como intento de greenwashing, es decir, práctica desleal para obtener una ventaja competitiva mostrándose a los clientes como respetuoso con el medio ambiente cuando, en realidad, no cumple los requisitos medioambientales básicos lo que limita su efecto positivo en la reputación.

*Analyzing the barriers of green textile supply chain management in Southeast Asia using interpretive structural modeling.* Esta investigación es realizada por Majumdar y Sinha (2019), y tiene el fin de analizar las barreras clave para la implementación de la gestión de cadena de suministro textil verde (GSCM) en los países del Sudeste Asiático. Para ello utilizaron una metodología basada en el modelado estructural interpretativo (ISM). Este método cualitativo ayuda a convertir percepciones en modelos claros que muestran relaciones entre elementos. Primero, mediante una revisión exhaustiva de la literatura, se identificaron 36 barreras potenciales para la implementación de GSCM, agrupadas en 7

categorías: gestión estratégica, proveedores, tecnología, información, partes interesadas externas, recursos humanos y económicos. Luego se enviaron cuestionarios a gerentes de cadena de suministro de empresas textiles y de la confección líderes en el sudeste asiático, solicitándoles que calificaran las barreras identificadas utilizando una escala de Likert. Se recibieron 22 respuestas, de las cuales 20 fueron completas y utilizadas para el análisis. Después se llevó a cabo una discusión en grupo focal con seis gerentes de cadena de suministro para determinar las relaciones causales entre las barreras.

Posteriormente, se desarrolló el modelo ISM para entender cómo las diferentes barreras se influyen entre sí. Esto implicó la creación de una matriz de alcanzabilidad que muestra cómo las barreras se conducen o son conducidas por otras. Este análisis clasifica los elementos en cuatro grupos según su poder de conducción y dependencia, revelando cuáles son los elementos más influyentes y cuáles son influenciados por otros. De esta manera, la investigación mostró que la dificultad de implementar tecnologías y procesos amigables con el medio ambiente en la cadena de suministro textil, la falta de apoyo de los consumidores, la falta de apoyo de las autoridades reguladoras y los altos costos de implementación y mantenimiento son las barreras más fundamentales. Otras barreras, como la falta de compromiso de la alta dirección y la falta de proveedores verdes, son impulsadas por estas barreras fundamentales.

*A conceptual framework for barriers of circular supply chains for sustainability in the textile industry.* Este estudio realizado por Kazancoglu et al. (2020), propone un marco conceptual para las barreras en las cadenas de suministro circulares para la sostenibilidad en la industria textil. A través de una revisión de la literatura y un estudio de grupo focal llevado a cabo en Turquía con expertos de la industria y académicos para validar y discutir las barreras identificadas, se encontraron 25 barreras clasificadas en nueve categorías principales: gestión y toma de decisiones, mano de obra, desafíos de diseño, materiales, reglas y regulaciones, falta de conocimiento y conciencia, falta de integración y colaboración, costos e infraestructura técnica.

En la investigación se refuerza el concepto de Economía Circular, asociado a la gestión de residuos y una cultura de cero desperdicios, particularmente relevante en la industria textil, que es una de las industrias más contaminante debido a sus procesos de fabricación. Asimismo, el estudio identifica diversas barreras para la implementación de cadenas de suministro circulares en la industria textil. Entre estas barreras se encuentran la falta de un sistema de evaluación de rendimiento claro y estandarizado, la falta de aceptación de nuevos modelos de negocio y la insuficiente infraestructura para apoyar la logística inversa y el procesamiento de materiales recuperados. También se mencionan políticas insuficientes para la recolección y separación, falta de concienciación sobre los principios de la economía

circular y la persistencia en modelos de negocio tradicionales. La ausencia de una cadena de suministro globalmente gestionable y la calidad variable de los materiales recuperados.

Además, los desafíos de diseño, la falta de integración y colaboración entre los miembros de la cadena de suministro, y los altos costos de inversión para la implementación de tecnologías y procesos circulares dificultan la transición hacia la economía circular. La incertidumbre sobre la rentabilidad de los modelos de negocio circulares, la falta de políticas y regulaciones adecuadas, y la resistencia al cambio son barreras comunes. La alta intensidad de mano de obra requerida, la falta de capacitación del personal intermedio, y la desconfianza entre los socios de la cadena de suministro también son desafíos importantes. Otros obstáculos incluyen el desbalance de poder en las relaciones comprador-proveedor, el limitado deseo de colaborar en la cadena de valor, y la falta de materiales reciclables y procesos de producción adecuados. La falta de integración de tecnologías, la ausencia de campañas públicas y seminarios de concienciación, y la falta de cooperación con la academia y de demostración de beneficios sostenibles, también impiden la adopción de prácticas circulares.

*Fashion Revolution*: publicó un análisis crítico tras la COP26 en el que advierte que, a pesar del peso ambiental y social de la industria textil, la moda quedó prácticamente fuera de la agenda climática oficial. El artículo resalta que la discusión estuvo dominada por el greenwashing corporativo y que se omitieron temas estructurales como el crecimiento ilimitado en los volúmenes de producción y consumo, incompatibles con la meta de limitar el calentamiento a 1,5 °C. Asimismo, evidencia la falta de transparencia en las grandes marcas: solo un reducido porcentaje revela su producción anual o su huella de carbono en materias primas, lo que dificulta el seguimiento real de compromisos climáticos.

El texto también enfatiza la ausencia de representación de los trabajadores de la confección y de los sindicatos en las negociaciones climáticas. En este sentido, Fashion Revolution demanda una transición justa, con apoyo financiero, participación laboral efectiva y marcos regulatorios obligatorios que garanticen rendición de cuentas. Finalmente, el artículo plantea la necesidad de un cambio sistémico en la industria, donde la sostenibilidad, la transparencia y la protección de los derechos de los trabajadores sean el centro de la estrategia empresarial.

*Barriers to sustainable sourcing in the apparel and fashion luxury industry*. Este trabajo es elaborado por Bhandari et al. (2022), y tiene como objetivo identificar, validar y priorizar los principales obstáculos para la implementación de la Sostenibilidad en la en el sector de la moda de lujo. Esta investigación se diferencia de otras porque las investigaciones previas han identificado barreras para la implementación de la sostenibilidad en la industria de la moda

convencional, y esta se enfoca en un mercado de lujo caracterizado por placeres estéticos, percepción de unicidad y asociado a precios significativamente más altos. Para ello, los autores emplean una metodología de investigación de múltiples fases, cuyo primer paso fue identificar las principales barreras en la literatura y luego validarlo a través de 154 encuestas recibidas de tanto académicos como trabajadores de organizaciones textiles de Europa (61.04%), Asia (24.68%) y Norte América (10.39%).

Luego, se utilizó el Análisis Factorial Exploratorio (EFA), una técnica estadística utilizada para entender la estructura subyacente del conjunto de datos con la finalidad de saber si hay patrones comunes o temas que agrupan algunas de esas preguntas para explicar cómo están relacionadas las respuestas. Finalmente, para establecer la importancia relativa de cada una de estas barreras, se llevó a cabo un Análisis del Proceso de Jerarquía Analítica (AHP), un método de toma de decisiones multicriterio que ayuda a establecer prioridades. En este estudio, el AHP se utilizó para asignar un peso a cada barrera, permitiendo una clasificación jerárquica.

Entre los hallazgos clave, hay obstáculos específicos en la implementación de la sostenibilidad que afectan principalmente a la moda de lujo y no tanto a la moda convencional. Algunos de estos obstáculos incluyen que los consumidores de productos de lujo tienen expectativas muy altas en términos de calidad y exclusividad. Esto puede dificultar la implementación de prácticas sostenibles si los consumidores perciben que los materiales sostenibles no están a la altura de sus expectativas. Asimismo, las marcas de lujo dependen en gran medida de su imagen y prestigio. La percepción de que los productos sostenibles son de menor calidad o menos exclusivos puede afectar negativamente la imagen de marca y el prestigio de las marcas de lujo, lo que puede ser un obstáculo importante.

Finalmente, el estudio identifica que el 'Compromiso Insuficiente de la Alta Dirección' es el obstáculo principal para la implementación de la sostenibilidad en la industria de la moda. Además, se destaca el significativo impacto de la infraestructura inadecuada, en términos de falta de instalaciones y tecnología adecuadas para aplicaciones sostenibles, como la extracción, reutilización y reprocesamiento de materiales y telas no utilizadas. Por otro lado, también se menciona la percepción del cliente y el apoyo insuficiente de las autoridades gubernamentales.

*Barriers of social sustainability: an improved interpretive structural model of Indian textile and clothing supply chain.* Este artículo realizado por Shaw et al. (2022), busca analizar las relaciones contextuales entre las barreras de la sostenibilidad social en la cadena de suministro textil y de ropa de la India. La metodología propuesta en el estudio es una versión mejorada de un enfoque conocido como "modelado estructural interpretativo difuso" (ISM

difuso). Primero, se identifican veinte barreras clave mediante la revisión de estudios previos y la validación por parte de expertos en el tema. Luego, se recopilan datos comparando estas barreras de dos en dos, usando términos descriptivos para indicar cuánto influye una barrera sobre otra. Las respuestas de los expertos se combinan utilizando un promedio para reflejar las diferentes opiniones. Después, se crea una matriz final que muestra el alcance de cada barrera, y se realiza un análisis llamado MICMAC para determinar la importancia y la dependencia de cada barrera. Finalmente, se desarrolla un modelo jerárquico de ocho niveles que muestra las relaciones de influencia entre las barreras.

Entre los hallazgos se tiene que las barreras que aparecen en el nivel inferior de la jerarquía influyen en las barreras en los niveles superiores. Una mirada cercana al modelo ISM de abajo hacia arriba muestra cuatro columnas distintas de barreras. Estas barreras son: falta de conciencia del consumidor, falta de asistencia financiera del gobierno y organismos comerciales, falta de implementación de leyes y regulaciones gubernamentales estrictas, y falta de incentivos financieros de los compradores por ser proveedores socialmente sostenibles. Estas cuatro barreras surgen de consumidores, organismos institucionales y la falta de apoyo financiero, que a su vez influyen en otras barreras.

Se concluye que falta de conciencia del consumidor es la barrera más influyente debido a que aparece en la parte inferior de la jerarquía. Esto implica que los consumidores inconscientes probablemente demanden artículos de ropa a bajo precio sin considerar si los productos son fabricados por empresas socialmente responsables. En los países en desarrollo, la mayoría de los consumidores no son conscientes de los aspectos de sostenibilidad de la ropa y compran artículos de ropa basándose en las últimas tendencias de moda, precio, ajuste y calidad. La demanda de productos a bajo precio por parte de los consumidores obliga a las marcas a ofrecer precios bajos y, por lo tanto, presionan a sus proveedores para reducir los costos de fabricación, lo que lleva a la competencia entre los proveedores para reducir los costos y obtener pedidos de ellos.

*Sustainability trends and gaps in the textile, apparel and fashion industries.* Este paper es realizado por Abbate et al. (2024), que ofrece una revisión literaria y análisis de contenido sobre las tendencias de la sostenibilidad en los últimos 20 años. Los hallazgos revelan tres áreas de investigación principales en el contexto de la industria: el comportamiento de los consumidores hacia la ropa sostenible, las iniciativas de economía circular y los desafíos de sostenibilidad en toda la cadena de suministro.

La metodología adoptada en este estudio es una revisión sistemática de la literatura, adaptada de contribuciones previas. La revisión se estructura en dos fases principales: la recolección y selección de datos, y el análisis descriptivo y de contenido de los artículos

seleccionados. En la fase de recolección, se define una cadena de búsqueda para obtener documentos relevantes de bases de datos académicas como Scopus y Web of Science. En la fase de análisis, se utilizan estadísticas descriptivas y un análisis de contenido en profundidad para identificar gaps de investigación y proponer una agenda de investigación futura. Además, se aplica el análisis de co-ocurrencia de palabras clave y términos de los artículos, para apoyar el análisis de contenido. Este enfoque integrado permite una visión holística de las tendencias de sostenibilidad en las industrias textil, de la confección y de la moda, destacando tanto los impulsores como las barreras para la implementación de prácticas de sostenibilidad.

Los hallazgos del estudio en cuanto a las barreras en la industria son diversos y multifacéticos. Entre ellos, la limitada tecnología actual, como, por ejemplo, la capacidad de separar materiales reciclables de los no reciclables, lo que complica el proceso de reciclaje textil. Por su lado, los altos costos asociados a la investigación y desarrollo de tecnologías más avanzadas para el reciclaje y la economía circular son un obstáculo significativo. La complejidad en la cadena de suministro en el sector, la cual abarca muchos actores, lo que dificulta la coordinación y la implementación de iniciativas de sostenibilidad. A medida que la cadena de suministro se alarga y se complica, la comunicación y el monitoreo de las prácticas sostenibles se vuelven más difíciles.

Asimismo, el estudio identifica varios vacíos en el camino hacia la sostenibilidad: la falta de alineación entre las iniciativas de sostenibilidad y la estrategia de negocio actual de las empresas, la falta de regulaciones y apoyo gubernamental adecuado, la falta de interés del cliente en comprar ropa sostenible, y la falta de métricas de desempeño claras y estándares para medir el impacto de las iniciativas de sostenibilidad, lo cual complica la evaluación de su eficacia.

*Coalition members on sustainability claims for textiles.* Según la coalición de *Make the Label Count*, (2023), uno de los principales retos de la industria textil en materia de sostenibilidad es la falta de indicadores completos y fiables para evaluar el impacto ambiental de los productos. El video “Coalition members on sustainability claims for textiles” muestra que, mientras el método europeo *Product Environmental Footprint* contempla algunos aspectos como emisiones de carbono, toxicidad o uso de recursos, deja fuera impactos críticos como la circularidad, los residuos plásticos y la liberación de microplásticos provenientes de fibras sintéticas. Esta omisión es problemática, ya que los microplásticos afectan gravemente los ecosistemas acuáticos y, sin un sistema de medición adecuado, las etiquetas de sostenibilidad pueden ofrecer información incompleta o engañosa al consumidor.

En este contexto, *Make the Label Count* plantea que la transparencia y un etiquetado ambiental más riguroso son herramientas esenciales para combatir el greenwashing y guiar decisiones de consumo más responsables. Asimismo, resalta la importancia de que las políticas regulatorias, como la estrategia europea de economía circular, integren estos criterios para garantizar que los claims de sostenibilidad reflejen el impacto real de los textiles.

*Green production and consumption of textiles and apparel: Importance, fabrication, challenges and future prospects.* Este artículo elaborado por Rahaman et al. (2024), examina las prácticas sostenibles en la producción y consumo de textiles y prendas de vestir. La metodología utilizada en el documento se basa en una revisión exhaustiva de la literatura. Los autores examinan diversas fuentes, incluyendo artículos científicos, informes y estudios de caso, para analizar las prácticas y tecnologías sostenibles en la industria textil y de la confección. Se centran en aspectos como la selección de materiales ecológicos, el uso de energía renovable, las técnicas de tratamiento de aguas residuales y los modelos de fabricación y consumo sostenibles. Además, se consideran los desafíos y las perspectivas futuras para la transición hacia la sostenibilidad en el sector.

El estudio revela diversos desafíos que dificultan la adopción de prácticas sostenibles en la industria textil. Uno de los principales obstáculos es la resistencia de los proveedores a alinearse con los objetivos de sostenibilidad de las organizaciones. Esta resistencia se ve agravada por limitaciones tecnológicas y problemas de infraestructura, como los altos costos de inversión inicial para implementar tecnologías de ahorro de agua y energía renovable, y la falta de instalaciones y logística adecuadas para la recolección, clasificación y procesamiento de residuos textiles. Además, la falta de conocimiento y conciencia del consumidor sobre la sostenibilidad en la moda limita la adopción de prácticas sostenibles, a pesar de una creciente tendencia hacia la compra de productos sostenibles. Los consumidores a menudo perciben que la ropa sostenible es demasiado cara o no está a la moda, lo que afecta la demanda y, por ende, la competitividad de los textiles sostenibles en el mercado. La complejidad de las cadenas de suministro globales, que incluyen múltiples países y partes, dificulta la implementación de prácticas sostenibles. Además, el proceso de reciclaje puede resultar en una pérdida de calidad, haciendo que la mayoría de las fibras recicladas sean adecuadas solo para usos de menor calidad (Rahaman et al., 2024).

*Fashion CEO Agenda Special Edition 2024.* El documento identifica cinco áreas estratégicas para que los líderes empresariales orienten la transición de la industria hacia un modelo más sostenible: integrar la sostenibilidad en las métricas de gestión y desempeño financiero, redefinir el crecimiento mediante modelos circulares, activar a los consumidores con información clara que evite el greenwashing, priorizar a las personas garantizando condiciones laborales dignas y diversidad, y movilizar recursos mediante colaboración y

alianzas sectoriales. El documento subraya que estas prioridades deben abordarse de manera transversal, convirtiéndose en parte del núcleo de la estrategia empresarial y no en iniciativas aisladas.

Al mismo tiempo, el informe reconoce barreras que dificultan la adopción de estas prácticas, entre ellas la insuficiencia de políticas públicas favorables, las dificultades de acceso a financiamiento y la resistencia interna a modificar modelos de negocio establecidos. Asimismo, señala que la transición hacia modelos circulares exige inversiones significativas, lo que representa un desafío particular para pequeñas y medianas empresas (Global Fashion Agenda, 2024).

A partir del análisis de las fuentes recopiladas en la Tabla 1, se identificaron diversas barreras que se repetían con mayor frecuencia y claridad conceptual. Si bien no se utilizó un software para el conteo exacto, se llevó un registro manual de las repeticiones y menciones más relevantes, lo cual permitió seleccionar ocho categorías predominantes. Esta sistematización no solo facilita una visión más estructurada de los desafíos, sino que también sirvió como insumo clave para el diseño del cuestionario Delphi aplicado posteriormente en el estudio. Finalmente, basándonos en esta revisión de la literatura, se identificaron las barreras más comunes, entre las más destacadas se encuentran:

### **5.1. El entorno competitivo basado en precios bajos y fast fashion**

El predominio del modelo fast fashion en la industria global de la moda ha generado una presión significativa sobre las marcas para reducir costos y acortar los ciclos de producción. Este fenómeno, analizado por Boström y Micheletti (2016), ha derivado en un entorno competitivo que prioriza la velocidad, la rotación de inventario y la reducción de márgenes, lo que dificulta la incorporación de criterios sostenibles. Estos autores sostienen que la sostenibilidad en la industria textil no puede entenderse sin considerar las estructuras de poder del consumo masivo, donde las marcas se ven atrapadas entre demandas éticas y la lógica de mercado.

Esta tensión se manifiesta, por ejemplo, en el uso intensivo de recursos, las malas condiciones laborales en países productores, y el incremento de residuos textiles. La presión por mantener precios bajos puede inhibir las inversiones en tecnologías limpias, certificaciones o procesos éticamente responsables, generando una dinámica que refuerza la insostenibilidad estructural del sistema actual.

### **5.2. La falta de conocimientos técnicos y experiencia sobre sostenibilidad**

La escasa formación especializada sobre sostenibilidad en la industria textil representa una barrera crítica para su implementación efectiva. Kazancoglu et al. (2020)

proponen que la falta de capacidades técnicas afecta tanto la planificación estratégica como la operatividad diaria. Sin una comprensión clara de los principios de la economía circular, los estándares internacionales o los mecanismos de trazabilidad, las empresas no logran traducir sus compromisos en acciones concretas.

Además, este vacío se refleja en la escasez de personal capacitado, la débil cultura organizacional en torno a la sostenibilidad y la inexistencia de programas internos de formación continua. A medida que se introducen nuevos requerimientos regulatorios y de mercado, la falta de preparación técnica se convierte en un obstáculo para mantenerse competitivo. Por ello, los autores enfatizan la necesidad de fortalecer la educación ambiental y el conocimiento sobre innovación sostenible como requisito básico para cualquier avance estructural en el sector (Kazancoglu et al., 2020).

### **5.3. La falta de compromiso o liderazgo de la alta dirección**

El rol de la alta dirección es determinante en la transición hacia modelos sostenibles. Según Oelze (2017), sin un compromiso explícito del liderazgo ejecutivo, las iniciativas sostenibles tienden a ser marginales, desarticuladas o limitadas a proyectos aislados sin continuidad. La sostenibilidad requiere visión estratégica, asignación de recursos, reconfiguración de prioridades internas y, sobre todo, voluntad política para cambiar modelos tradicionales de operación.

En su estudio cualitativo con empresas textiles en Europa y América del Norte, Oelze (2017) observó que las organizaciones con mayores avances en sostenibilidad compartían una característica común: el involucramiento activo del liderazgo, no solo en la formulación de políticas, sino también en su implementación cotidiana y en la alineación con la cultura organizacional. Esta evidencia refuerza la necesidad de que los niveles más altos de decisión asuman la sostenibilidad como un eje central de la estrategia empresarial (Oelze, 2017).

### **5.4. Las limitaciones financieras**

La inversión requerida para transitar hacia prácticas sostenibles es uno de los obstáculos más recurrentes, especialmente para pequeñas y medianas empresas. Shen et al. (2015), en su análisis aplicado al sector textil del sur de India, identificaron que los altos costos iniciales vinculados a auditorías, certificaciones, tecnologías limpias y capacitación constituyen la principal barrera percibida por los gerentes. A ello se suma la falta de incentivos fiscales y de acceso a financiamiento específico.

Además, la incertidumbre sobre el retorno de estas inversiones desincentiva la toma de decisiones estratégicas. Las empresas suelen priorizar inversiones con beneficios tangibles e inmediatos, mientras que los resultados de la sostenibilidad, aunque relevantes,

suelen materializarse en el mediano o largo plazo. Esta tensión entre viabilidad financiera y responsabilidad ambiental genera parálisis o abandono de iniciativas sostenibles en contextos de alta presión económica (Shen et al., 2015).

### **5.5. Baja exigencia y conciencia del consumidor**

La demanda por productos éticos y sostenibles, aunque en crecimiento, aún no es lo suficientemente fuerte como para transformar las dinámicas del mercado. Shaw et al. (2022) sostienen que la falta de conciencia del consumidor es una de las barreras más influyentes en las cadenas de suministro textiles, especialmente en países en desarrollo. Los consumidores tienden a priorizar factores como precio, moda y funcionalidad por encima de aspectos como el origen de la prenda, las condiciones laborales de su producción o su impacto ambiental.

Esta falta de exigencia limita la presión del mercado para que las empresas adopten estándares responsables. Además, los consumidores a menudo no cuentan con información clara ni con etiquetas transparentes que les permitan tomar decisiones éticas de manera informada. Por ello, los autores sugieren que el empoderamiento del consumidor, mediante educación y regulación de claims ambientales, es fundamental para incentivar prácticas sostenibles desde la demanda (Shaw et al., 2022).

### **5.6. La indisposición por parte de los socios de la cadena de suministro**

La sostenibilidad en la industria textil no puede lograrse de forma aislada por una sola empresa, ya que depende en gran medida del compromiso y capacidades de sus socios a lo largo de la cadena de suministro. Oelze (2017) señala que muchas compañías enfrentan resistencia por parte de proveedores que operan en regiones con regulaciones más laxas o sin incentivos claros para adoptar prácticas sostenibles. Esta falta de alineamiento genera cuellos de botella, incumplimientos normativos o barreras para la trazabilidad de insumos responsables.

Por su parte, Majumdar y Sinha (2019) encontraron que las cadenas de suministro verdes enfrentan múltiples desafíos sistémicos, como la falta de proveedores certificados, ausencia de infraestructura adecuada para logística inversa, y baja colaboración interorganizacional. En sus hallazgos, identificaron que la falta de integración y confianza entre actores limita significativamente la adopción de modelos circulares. Esto se acentúa cuando las relaciones comerciales se rigen por criterios de corto plazo o por dinámicas de poder que impiden negociar estándares sostenibles en condiciones equitativas.

### **5.7. La falta de apoyo gubernamental o marcos regulatorios débiles**

Un entorno regulatorio débil o inconsistente actúa como un freno importante a la sostenibilidad en el sector textil. Boström y Micheletti (2016) argumentan que la globalización ha diluido la capacidad de los estados para aplicar regulaciones efectivas en una industria que opera a escala transnacional. Las iniciativas gubernamentales suelen ser fragmentarias, voluntarias o sin capacidad coercitiva, lo que genera un vacío institucional que muchas veces se traduce en inacción empresarial.

En línea con ello, Global Fashion Agenda (2024) advierte que la falta de incentivos económicos como aranceles preferenciales, líneas de crédito verde o deducciones fiscales desincentiva la inversión en sostenibilidad, especialmente en las pequeñas y medianas empresas. A esto se suma la volatilidad normativa y la falta de claridad sobre los estándares que las empresas deben cumplir. La ausencia de políticas públicas consistentes impide generar un entorno habilitante que premie el esfuerzo sostenible y castigue las prácticas nocivas.

### **5.8. La percepción de un retorno incierto de la inversión en sostenibilidad**

Una barrera transversal en las decisiones estratégicas es la percepción de que las inversiones en sostenibilidad no ofrecen un retorno financiero claro. Barrueto y Marchena (2024) subraya que muchas empresas carecen de herramientas que permitan cuantificar el impacto económico de estas prácticas, lo que dificulta su justificación ante accionistas o juntas directivas. Esta incertidumbre es especialmente crítica en sectores como el textil, donde las inversiones deben competir con necesidades inmediatas de rentabilidad y eficiencia.

Además, la falta de métricas estandarizadas y la dificultad para atribuir directamente beneficios financieros a medidas como la reducción de emisiones o la mejora en condiciones laborales refuerzan este escepticismo. Abbate et al. (2024) también destacan esta problemática al evidenciar que la mayoría de las empresas aún no han logrado alinear sus estrategias de sostenibilidad con sus modelos de negocio y sistemas de medición de desempeño, lo cual frena decisiones más ambiciosas y estructurales.

### **5.9. La resistencia al cambio**

La sostenibilidad implica una transformación profunda en la cultura, estructura y procesos de las organizaciones, lo cual puede generar resistencias significativas, especialmente en entornos jerárquicos o con estructuras rígidas. Según Kotter y Schlesinger (2008), estos cambios deben gestionarse cuidadosamente para evitar bloqueos internos y garantizar la participación de todos los niveles de la organización. Esta resistencia se manifiesta con frecuencia en el nivel operativo, donde los colaboradores han sido formados

durante años en métodos tradicionales y pueden percibir las nuevas prácticas como una amenaza a su zona de confort o estabilidad laboral.

Doppelt (2010), uno de los principales referentes en literatura de cambio organizacional, señala que la resistencia al cambio es un fenómeno sistémico que responde no solo a la falta de información o motivación, sino también a la percepción de pérdida de poder, identidad profesional o relevancia dentro de la estructura. En este sentido, la gestión del cambio sostenible requiere una estrategia que combine comunicación efectiva, formación progresiva, liderazgo visible y mecanismos de participación que permitan construir legitimidad interna.

Rahaman et al. (2024) complementan esta visión al evidenciar que, en el sector textil, muchas iniciativas sostenibles fracasan o se ralentizan debido a una cultura organizacional adversa, donde los trabajadores perciben estas prácticas como una carga adicional y no como una oportunidad. Esta percepción suele estar vinculada a la falta de formación, comunicación deficiente o escasa participación en la toma de decisiones estratégicas. Así, superar esta barrera implica gestionar el cambio desde una lógica inclusiva y pedagógica que legitime las transformaciones y motive su apropiación por parte del personal.

Estas barreras tienden a interactuar entre sí y a reforzarse mutuamente, configurando un ecosistema complejo de restricciones. Superarlas exige una visión sistémica y colaborativa, donde se articulen capacidades internas, regulaciones adecuadas, incentivos de mercado y cooperación en toda la cadena de valor. A modo de resumen, para fines de esta investigación se tomará en cuenta que las principales barreras citadas en la Tabla 2.

**Tabla 2: Principales barreras citadas en la literatura**

Barreras		Descripción
1	Indisposición ante la sostenibilidad por parte de los socios de la cadena de suministro	Los proveedores no están dispuestos a cumplir con las políticas introducidas porque no ven la necesidad de implementar la sostenibilidad o consideran los estándares como costos adicionales
2	Falta de información, conocimientos y experiencia sobre la sostenibilidad en la organización	Los trabajadores no cuentan con información clara y precisa sobre qué es la sostenibilidad empresarial y cómo implementarlo en la empresa
3	Limitaciones financieras	No se cuenta con los recursos financieros suficientes
4	Falta de soporte por parte del gobierno	Falta de apoyo gubernamental en términos de políticas, incentivos y reglamentos existentes para las empresas en respuesta a los problemas sociales/medioambientales
5	Entorno altamente competitivo	Entorno en donde se demandan precios bajos/ el enfoque de las empresas textiles está dominado por la producción justo a tiempo y la moda rápida.
6	Escasez de materias primas sostenibles	Falta de suficientes recursos naturales ecoamigables/ renovables
7	Retorno de la inversión incierto	Falta de marcos y herramientas para evaluar los resultados de los beneficios de la sostenibilidad

**Tabla 3: Principales barreras citadas en la literatura (continuación)**

Barreras		Descripción
8	Falta de compromiso e incentivos de la alta dirección	Falta de apoyo y orientación estratégica por parte de la Dirección de la Empresa
9	Resistencia al cambio	Los colaboradores perciben las nuevas prácticas como una amenaza a su estabilidad o rutinas, lo que genera reticencia y dificulta la adopción de procesos sostenibles

De esta forma, las barreras en la implementación de la sostenibilidad en la industria textil son multifacéticas y complejas. Desde la resistencia de los socios de la cadena de suministro hasta la falta de conocimiento y recursos financieros, estas limitaciones representan desafíos significativos en el camino hacia un sector textil más responsable. Sin embargo, es importante reconocer que abordar estas barreras de manera integral y colaborativa, es esencial para promover un cambio real en la industria.



## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El marco contextual de la investigación se divide en dos temas principales: la industria textil en el contexto peruano y la introducción del caso de estudio de la investigación, Textil del Valle. En primer lugar, se analiza el estado actual del ecosistema peruano en temas de sostenibilidad. El segundo apartado consiste en la introducción del caso de estudio de la investigación. Para su contextualización y mejor entendimiento, se desarrolla una descripción general de la empresa en la que se toma en cuenta su historia, modelo de negocio, prácticas sostenibles y stakeholders.

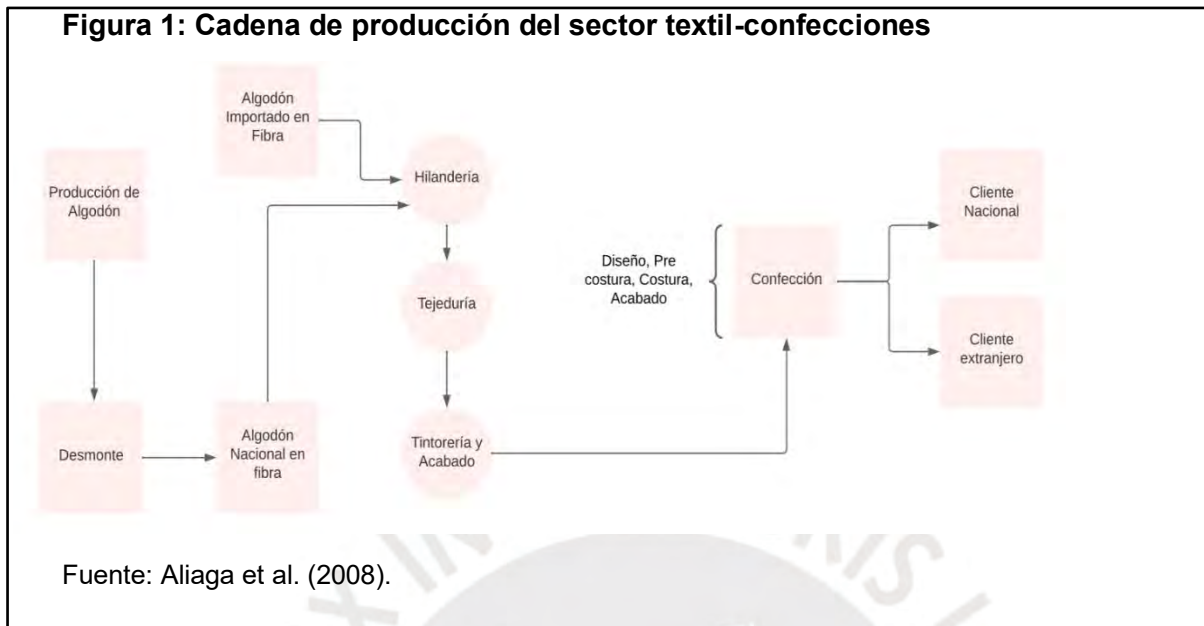
### 1. Evolución de la sostenibilidad en la industria textil peruana

En el contexto peruano, la industria textil ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años, esto se debe en gran medida a la variedad de recursos naturales utilizados en la fabricación de prendas y textiles (International Trade Administration, s.f.). El país es reconocido por ser productor de algodón Pima y Tangüis (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2020), ambos considerados de excelente calidad, lo que respalda la fabricación de prendas de vestir. Además, el Perú cuenta con una destacada capacidad en el tratamiento de fibras y materias primas utilizadas en esta industria. Esto ha impulsado un crecimiento empresarial constante en el sector, pues según Andoni (2024), se estima que hay cerca de 50,000 compañías que generan aproximadamente 415,000 empleos.

En la actualidad, la industria textil y de confecciones representa uno de los pilares más relevantes del sector manufacturero peruano. Los productos elaborados con materias primas de alta calidad, como el algodón pima y las fibras de alpaca y vicuña, gozan de un posicionamiento privilegiado en los mercados internacionales, donde son altamente valorados por su exclusividad y desempeño. Esta actividad productiva ha mostrado una evolución constante a lo largo del presente milenio, impulsada, entre otros factores, por la firma de tratados de libre comercio (TLC). Como resultado, las exportaciones peruanas de textiles alcanzaron los “387 millones de dólares en 2010, registraron un máximo de 620 millones en 2014, y se situaron en 477 millones de dólares en 2022” (De la Vega, 2023, párr.5).

La cadena productiva del sector se distingue por su diversidad en cuanto a materias primas, procesos técnicos y productos finales. El proceso inicia con la producción de fibras textiles, seguido por su adecuación mediante actividades como el desmotado y tejido, que demandan un uso intensivo de mano de obra con limitada calificación técnica. Posteriormente, se desarrollan las fases de diseño y análisis de tendencias, y luego la confección, etapa en la que predomina la participación de empresas dedicadas a servicios de maquila para marcas internacionales. Finalmente, la cadena culmina con la etapa de

comercialización, que varía en función de si la empresa opera bajo una marca propia o si su modelo de negocio se basa en la confección para terceros (Produce, 2022).



Tal como se muestra en la Figura 1, la cadena del sector textil abarca desde la producción de materias primas como algodón, lana, fibras sintéticas y otros insumos hasta la elaboración de una amplia gama de productos terminados a través de múltiples etapas. En este sentido, la cadena productiva del sector Textil Confecciones comienza con la cosecha de algodón en rama, actividad que en Perú se lleva a cabo principalmente en los valles de la costa. En esta cadena las etapas intermedias comprenden la fabricación de hilados, tejidos, el teñido y acabado de telas. Además, dentro del proceso de confección se encuentran cuatro subprocesos clave como el diseño, pre-costura, costura y acabado (Aliaga et al., 2008).

En este contexto, como se mencionó anteriormente, la industria textil abarca múltiples subsectores. Entre ellos está el de producción de insumos, que incluye la obtención y procesamiento de materia prima, como el algodón pima y la lana de alpaca. También abarca la producción de telas, fibras y otros materiales esenciales para la confección, creando una base sólida para las etapas posteriores de la cadena productiva. Otro subsector es el de confección, compuesto por una gran variedad de empresas que van desde grandes fábricas hasta pequeños talleres familiares. Estas empresas se dedican a la elaboración de prendas de vestir y otros productos textiles, entre ellas están las empresas que producen para el mercado local y/o para la exportación (SIN, 2021).

Asimismo, también encontramos el subsector de comercialización, que se encarga de la distribución y venta de los productos textiles, tanto en el mercado nacional como en el internacional. Perú exporta una considerable cantidad de sus productos textiles a países de todo el mundo, especialmente a Estados Unidos y Europa, aprovechando tratados de libre

comercio y la creciente demanda de productos sostenibles y de alta calidad. Este subsector es crucial para conectar la producción local con los mercados globales, asegurando que los productos peruanos lleguen a una amplia base de consumidores (PRODUCE, 2020).

La industria textil peruana, y en especial la cadena textil-confección, representa una de las principales fuentes de empleo en el país, contribuyendo con el 2 % al PBI (Gonzalez, 2022). En enero de 2022, las exportaciones textiles del Perú registraron un valor de 132.9 millones de dólares, estableciendo un récord histórico en términos de valor exportado al inicio del año (COMEXPERU, 2022). De esta manera, su trascendencia es parte fundamental de la cadena productiva y económica del país. Sin embargo, la industria textil peruana tiene una serie de desafíos y oportunidades a enfrentar para seguir creciendo y desarrollándose en el mercado global.

Entre los principales desafíos se encuentran la competencia de productores de bajo costo provenientes de China, India, Bangladesh y Colombia, la falta de inversión en investigación y desarrollo, las dificultades de las pequeñas empresas para acceder al crédito y la fragmentación de la industria. En cuanto a las oportunidades, se destacan la creciente demanda de textiles de alta calidad, acceso a nuevos mercados a través de tratados de libre comercio y la mayor atención a la sostenibilidad (International Trade Administration, s.f.). Este último punto en particular se destaca como una oportunidad significativa, marcando una tendencia en donde los consumidores están traduciendo sus preferencias declaradas por productos ambiental y socialmente responsables en comportamientos de compra reales (Bar-Am et al., 2023).

La sostenibilidad emerge como un punto crítico en este contexto, tal y como se mencionó anteriormente, Sylvia Calvo, presidenta de la Asociación de Moda Sostenible de Barcelona (MSBCN), describe la moda sostenible como “toda pieza de ropa o complemento que respete el medioambiente, la salud humana, a sus trabajadores y que potencie el uso de materiales sostenibles, la reutilización de los ya existentes y la producción local” (Carrasco, 2017, párr.3). En el Perú se han implementado diversas iniciativas para promover la sostenibilidad en la industria textil. Destaca entre ellas la Ley BIC, norma que marca un hito para el país porque tiene como objetivo establecer un marco jurídico regulatorio para la sociedad de beneficio e interés colectivo (Ministerio de la Producción [Produce], 2021).

Esta ley reconoce y respalda a las empresas que, además de generar beneficios económicos para sus accionistas, se proponen tener un impacto social y ambiental positivo, abordando problemáticas sociales y ecológicas a través de su propio modelo de negocio (Portes, 2018). De esta manera la ley promueve el desarrollo de empresas y emprendimientos sociales en todos los rubros, ya que ahora las empresas podrán tener una identidad jurídica

que además regulará la existencia del propósito, el rol de los administradores y la transparencia de la información (Fasson, 2022).

Además, el Estado, a través de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), promueve la internacionalización y la adopción de prácticas sostenibles en la moda peruana, alineándose con sus lineamientos estratégicos. En este sentido, desde hace algunos años se vienen implementando programas de gestión sostenible en las empresas, lo que añade valor a la oferta exportable y contribuye tanto al desarrollo sostenible y descentralizado del país como al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (PROMPERÚ, 2022). Asimismo, se fomenta la realización de eventos que buscan dinamizar la sostenibilidad, como, por ejemplo, el llamado “Perú Moda & Perú Moda Deco”, uno de los principales encuentros de la industria de la moda en el país y una de las plataformas más relevantes del sector en América Latina (Chávez, 2020). Este tipo de eventos, así como el Expotextil y el Lima Fashion Week, son plataformas que permiten a los diseñadores peruanos mostrar su trabajo al mercado local y al mundo, lo cual contribuye a que se conozca la calidad y sostenibilidad de las prendas y a generar una gran demanda a nivel internacional.

En adición a las iniciativas para confeccionar prendas de forma sostenibles también se están poniendo en prácticas medidas para poder frenar el desecho de las prendas de vestir, estas apuntan a la recuperación, reciclaje y la reutilización, dado que se estima que las prendas fabricadas con poliéster pueden tardar hasta 400 años en degradarse. En contraste, según el estudio Fios da Moda (Hilos de la Moda), las prendas de algodón se descomponen en un período de entre 10 y 20 años, lo que resalta una de las ventajas ambientales de esta fibra natural. Por ello, un proyecto que viene apoyando a los países latinoamericanos y promueve el uso de estas fibras es “+Algodón”, el cual es un piloto inédito de trazabilidad y rastreo de la fibra del algodón mediante la tecnología blockchain, la cual permitirá conocer las prácticas sostenibles los agricultores que lo cultivan. En el caso de Perú, esta iniciativa involucra a 5,200 agricultores de Piura, y permite verificar el origen de alta calidad del algodón Pima peruano en cada pieza, a través del seguimiento del ADN de la fibra (Gregolin, 2022).

Aprovechando una de las tendencias más sobresalientes en la actualidad peruana como la inclinación de la demanda hacia productos más eco amigables o hacia marcas con propósito (Maram, 2021), las empresas que reflejan valores como la responsabilidad ambiental y social, no solo generarán más valor para los consumidores de estas, sino que, también, estarán incrementando su grado de compromiso y relación con las personas, lo cual se convierte en un atractivo y ventaja de una organización frente a otras (Porter & Kramer, 2011).

En este sentido las empresas peruanas de este sector vienen respondiendo a todas estas necesidades del mercado actual, tomando en cuenta las oportunidades y enfrentando los desafíos. Es importante destacar que el mercado global y el local presentan diferentes niveles de madurez en cuanto a la demanda de sostenibilidad. El mercado global, especialmente en países desarrollados, está mucho más en conexión con las demandas de sostenibilidad (Clickoala, 2020). Esto se debe a que la conciencia ambiental y social está más arraigada y los consumidores están dispuestos a pagar más por productos sostenibles de alta calidad. En contraste, el mercado local peruano aún está en proceso de adoptar estas tendencias, aunque se observa un crecimiento significativo impulsado por iniciativas gubernamentales y promoción internacional (Toro, 2021).

En conclusión, existe una creciente demanda por parte de consumidores y movimientos sociales para que la industria adopte prácticas más sostenibles. Los líderes empresariales también están respondiendo a estas demandas implementando medidas para la moda sostenible, utilizando telas recicladas y programas de incentivos. Este doble enfoque permite a las empresas peruanas no solo competir en el mercado global de textiles de alta calidad y sostenibilidad, sino también educar y adaptar el mercado local a estas nuevas demandas. Perú ha experimentado un crecimiento significativo, impulsado por iniciativas gubernamentales, promoción internacional y una demanda creciente de productos sostenibles. Aunque existen desafíos por superar, se vislumbra un gran potencial para el desarrollo de la moda sostenible en el país.

### **1.1. Prácticas Sostenibles en la industria Textil exportadora peruana**

La sostenibilidad en la industria textil exportadora peruana se ha vuelto cada vez más importante en los últimos años, ya que la conciencia ambiental y social ha aumentado a nivel global (Mercado, 2023). Tal y como se mencionó anteriormente, la industria textil en Perú es una de las más importantes del país (Perú Info, 2021), y es fundamental que adopte prácticas sostenibles para minimizar su impacto negativo en el medio ambiente y promover condiciones laborales justas. A continuación, se desarrollarán algunas de las prácticas sostenibles que se vienen implementando en la industria peruana.

Entre las prácticas sostenibles más importantes del sector textil peruano se encuentra la producción de fibras naturales de alta calidad, como el algodón Pima, la fibra de alpaca y el Bambú (Gonzalez, 2022). Estas fibras son biodegradables y renovables, lo que las hace más sostenibles que las fibras sintéticas. El algodón pima es el doble de larga que la del algodón común y esto, permite la fabricación de prendas de buena calidad porque retienen mejor el color, son más resistentes y duraderas (Nuño, 2021). Este método tradicional no solo asegura una calidad superior, sino que también evita el uso de defoliantes químicos,

reduciendo así el impacto ambiental. Además, el algodón Pima se cultiva en pequeñas fincas familiares, empleando técnicas agrícolas sostenibles que promueven la biodiversidad y la salud del suelo (Creditex, s.f.).

En cuanto a la fibra de alpaca, existen diversos motivos por los cuales esta constituye una opción sustentable para la producción de prendas. Entre ellos se destaca que la alpaca es un animal que “posee un comportamiento respetuoso con el medio ambiente. El mismo no destruye la tierra, y se alimenta únicamente de la parte superior de las plantas, permitiendo que las raíces se mantengan firmes y crezcan” (PROMPERÚ, s.f., párr. 2). Así mismo, la lana que produce no demanda grandes cantidades de agua durante su proceso de elaboración y, al ser biodegradable, se descompone de forma natural con el tiempo sin causar daños al medio ambiente (Bealpaca, 2023).

Asimismo, el Bambú también es una opción atractiva para la producción de textiles sostenibles. Según Fuentes et al. (2016), el uso del bambú es eco amigable porque es una planta que crece rápidamente y no requiere de fertilizantes artificiales, pesticidas ni productos químicos para su cultivo. Además, su proceso de descomposición no causa contaminación al medio ambiente y puede ser 100% biodegradable gracias a los microorganismos del suelo y la luz solar. El control de plagas se realiza a través de depredadores y pesticidas de origen natural, lo que reduce el impacto ambiental. Todo esto hace que el bambú sea una alternativa ecológica y sostenible para la industria textil. En este contexto, el Perú presenta una oportunidad significativa para avanzar en sostenibilidad dentro del sector textil, debido a que posee alrededor de un millón y medio de hectáreas de bambú. Estas se concentran principalmente en las regiones de San Martín, Amazonas y Cajamarca, donde se encuentran tanto bosques naturales como plantaciones, lo que representa un potencial considerable como recurso renovable (Luna, 2023).

Por otro lado, la industria textil peruana está adoptando métodos de teñido y acabado que utilizan tecnologías más limpias y menos recursos. Por ejemplo, algunas empresas utilizan nitrógeno en el proceso en búsqueda de consumir menos agua (Requejo, 2021). Asimismo, existen métodos sostenibles con tintes naturales. Por ejemplo, según Threads of Peru (2023), para obtener una paleta de colores incluyen la utilización de la cochinilla para el rojo, que se seca al sol y se convierte en un polvo fino para ser mezclado con agua y hervido, pudiendo usar fijadores para garantizar la solidez del color. El naranja se logra mediante ácido cítrico o la corteza del árbol Yanali. El verde se obtiene de plantas como ch'ilca, mutuy y Ñuñunqa, a menudo hirviéndolas con collpak, entre otras técnicas para diversos colores. Este proceso de teñido demuestra una oportunidad de riqueza y diversidad peruana para obtener de fuentes naturales de tintes de manera sostenible.

Entre las prácticas sostenibles de la industria peruana textil también se encuentra el comercio justo, destacándose que ha ganado reconocimiento en los últimos años como una práctica que impacta positivamente en las condiciones laborales y promoviendo salarios justos en comunidades locales, especialmente en regiones donde se producen materias primas como algodón orgánico y alpaca. El comercio justo fomenta la ética empresarial al enfocarse en prácticas transparentes y equitativas, mejorando la reputación de la industria en mercados nacionales e internacionales. Esto ha permitido a las empresas textiles peruanas acceder a mercados globales que valoran productos fabricados de manera ética y sostenible, lo que ha contribuido al crecimiento de las exportaciones en este sector (CAF, 2010).

Según Flocert (2024), existen numerosas organizaciones certificadas de Comercio Justo en Perú. Aunque no se dispone de una cifra exacta, muchas empresas nacionales operan como proveedores de marcas internacionales. Esto sugiere que el Comercio Justo aún no se encuentra plenamente consolidado en toda la cadena de suministro del sector. De hecho, según Mathews, director de Exportaciones de PROMPERÚ, el sector textil-confecciones-moda peruano sigue siendo un nicho de comercio justo con gran potencial por desarrollar el Comercio Justo (CAF, 2010).

No obstante, existen otras prácticas sostenibles que merecen reconocimiento, como la producción local y artesanal frente a la fabricación industrial en masa. Perú alberga numerosas comunidades de artesanos que preservan y transmiten técnicas ancestrales propias de la región andina. Los telares manuales o de cintura, las técnicas de bordado y tejido con agujas, junto con recursos textiles como los hilados de baby alpaca, vicuña y algodón Pima orgánico, son elementos fundamentales para fomentar una moda sostenible e inclusiva (Rey, 2021). Esto reduce la huella de carbono al minimizar el transporte de productos terminados y respalda a las comunidades locales.

Junto con estas estrategias, debemos considerar que otra práctica sostenible relevante es el de reciclaje y reutilización. Según el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) en Perú, se estima que se descartan anualmente más de 47,500 toneladas de residuos textiles. La mayor parte de estos desechos, aproximadamente el 60%, se origina en Lima Metropolitana y tiene su origen principalmente en talleres de confección y prendas de vestir en desuso ("Lanzan primera colección", 2022). Es por las empresas están promoviendo la recogida y el reciclaje de textiles usados, así como la reutilización de prendas a través de iniciativas como el upcycling. Por ejemplo, la marca peruana Infinity ha sido pionera en este enfoque, transformando prendas vintage y excedentes textiles en piezas únicas mediante técnicas como el rediseño y el patchwork. Esta propuesta no solo busca extender la vida útil de los materiales, sino también generar conciencia sobre el consumo responsable de moda (Villegas, 2025). Este tipo de iniciativas representan pasos importantes

hacia la sostenibilidad y la reducción de la huella ambiental en la industria textil peruana. En este contexto, las certificaciones de sostenibilidad desempeñan un papel crucial al proporcionar una forma confiable de identificar y respaldar a las empresas que se han comprometido a mejorar sus prácticas y procesos para avanzar hacia una industria textil eco amigable.

Sumado a esto, es importante subrayar que otra práctica sostenible en la industria es obtener certificaciones de sostenibilidad. Uno de los más reconocidos es el mencionado anteriormente Comercio Justo Perú, un sello nacional otorgado por PROMPERÚ desde el 2009, el cual brinda a las empresas exportadoras del sector textil y confecciones el estándar de Certificación de Buenas Prácticas de Comercio Justo con la finalidad de validar a las empresas que tienen un estilo de trabajo responsable dentro de la empresa, así como con sus proveedores y clientes. El programa ha sido diseñado siguiendo los parámetros contenidos en los sistemas internacionales existentes de BPCJ en el marco del comercio justo (PROMPERÚ, 2020a).

También se encuentran certificaciones como GOTS (Global Organic Textile Standard) que se enfoca en textiles orgánicos y establece estándares rigurosos para el cultivo orgánico de fibras, así como para la producción y el etiquetado de productos textiles (Control Union, s.f.). Por su lado, Global Reporting Initiative (GRI), que establece lineamientos para la elaboración de reportes de sostenibilidad (GSSB, 2016). La Norma ISO 26000, que tiene como objetivo ser una guía, no una certificación. En este sentido, se define como el estándar internacional desarrollado para ayudar a las organizaciones a evaluar y abordar de manera efectiva las responsabilidades sociales (ASQ, 2023). La certificación B, que busca la generación de modelos de negocios enfocados en aportar valor económico, social y ambiental (Sánchez & Soto, 2021), entre otras.

Además, de acuerdo con Mirva Trujillo, directora y cofundadora de la Asociación de Moda Sostenible del Perú (ASMP), en el país se viene trabajando en la sensibilización y educación de los consumidores para que tomen decisiones más sostenibles al comprar ropa. Pero aún se necesita poner más énfasis sobre este accionar porque esta tendencia es relativamente nueva en el Perú (Simborth, 2022). Por su lado, el presidente de la Comisión de Economía Circular de la SIN (Sociedad Nacional de Industrias), Jesús Salazar Nishi declaró que en el Perú si bien el grado de conocimiento varía de empresa en empresa, el 41% ha incorporado en su estrategia empresarial temas relacionados con modelos de negocio circular; en tanto que un 76% está investigando o se encuentra en la etapa de diseño o de implementación del suyo (Actualidad Industrial, 2022).

En conclusión, es esencial resaltar que, aunque la industria textil peruana exportadora ha avanzado en la implementación de diversas prácticas sostenibles, aún enfrenta desafíos significativos que requieren atención y acción continua, la superación de estos desafíos es esencial para avanzar hacia un sector más respetuoso con el medio ambiente y socialmente responsable.

## **2. Caso de estudio: Textil del Valle**

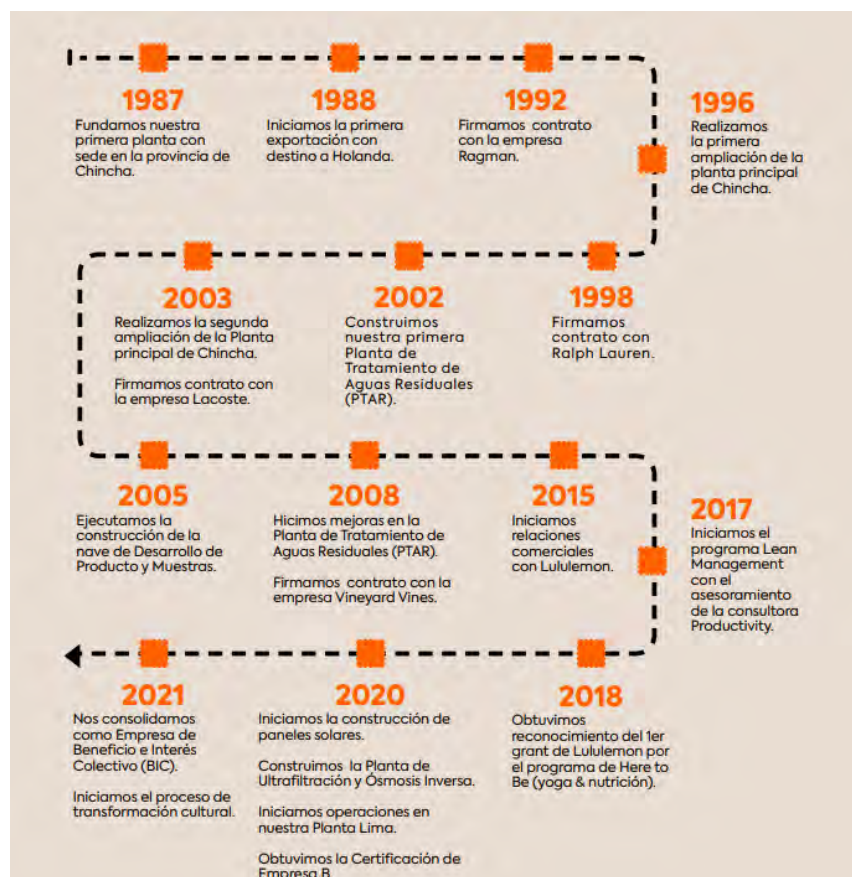
Para esta investigación se ha seleccionado a Textil del Valle, una empresa líder textil exportadora con 36 años de experiencia en la industria y reconocida como la fábrica más sostenible del Perú. Fundada en 1987, Textil del Valle se ha dedicado a la producción de textiles finales para el mercado extranjero (Briones et al., 2021). Sus exportaciones comenzaron siendo fabricación de polos para Europa. Con el tiempo, la empresa aumentó la elaboración de telas para mejorar la calidad de sus productos y en 1992 la compañía comenzó a crecer significativamente (TDV, 2020). En la actualidad, disponen de una planta ubicada en Chíncha y de una oficina adicional en la ciudad de Lima. También cuentan con una planta de 200 mil metros cuadrados y 2,800 empleados para el año 2023 (TDV, 2024), la empresa representa casi el 7% de la población económicamente activa (PEA) en Chíncha (De los Heros, 2021). Durante el transcurso de los años, han recibido varios reconocimientos, como el Premio a la Sostenibilidad e Innovación en Proceso Productivo por sus prácticas de ecoeficiencia (PROMPERÚ, 2020b) y como la empresa textil más grande de Latinoamérica en ser reconocida como "Empresa B" (Gonzalez, 2020).

Textil del Valle, también conocido como TDV, ha establecido alianzas comerciales con importantes marcas como Lacoste, Polo Ralph Lauren, Patagonia, Greyson, Handvaerk y Lululemon, y actualmente expandieron su presencia en el mercado global (Saavedra, 2020). Esta organización exporta toda su producción, con el 75% destinado al mercado estadounidense, seguido de América del Sur, Europa, Asia, Centroamérica y Oceanía.

Esta característica de integración vertical y su proyección internacional posicionan a Textil del Valle dentro del segmento más avanzado del sector textil peruano, que contrasta con la mayoría de las empresas del rubro, conformadas por micro y pequeñas empresas que operan de manera parcial en la cadena de valor (SNI, 2022). Justamente por ello, el análisis de sus barreras permite acceder a una perspectiva poco explorada en la literatura, asociada a empresas con mayores exigencias en sostenibilidad, estándares globales y retos estratégicos complejos. Su estudio permite identificar limitaciones que no suelen aparecer en investigaciones centradas en empresas de menor escala, y refuerza su pertinencia como unidad de análisis en esta investigación.

A continuación, en la Figura 2 se presenta un esquema cronológico con los acontecimientos más importantes en la historia de la organización, extraídos del Reporte de Sostenibilidad 2021.

**Figura 2: Esquema cronológico de acontecimientos importantes en TDV**



La cadena de valor de Textil del Valle se compone por seis procesos principales, iniciando por el abastecimiento de la materia prima como punto de partida del proceso productivo (ver Figura 3). Estos procesos incluyen tejeduría, tintorería, corte, costura y acabados (TDV, 2024). Por otro lado, a capacidad productiva de la empresa alcanza hasta 600,000 prendas al mes, según datos de Saavedra (2022). Especializada en la fabricación de tejidos e hilados de algodón Pima y Tangüis, y otras fibras como el poliéster y el nylon (Aquino, 2020). TDV ofrece servicios de confección de prendas de vestir de tejido de punto, siendo esta su principal actividad comercial. Su proceso productivo integrado verticalmente abarca desde la transformación del hilado en telas hasta la fabricación de prendas de vestir, lo que les permite la elaboración de polos, camisetas, camisetas sin manga, henleys, vestidos de punto, casacas, pantalones, entre otras prendas (TDV, 2024).

**Figura 3: Cadena de valor TDV**



## 2.1. Sostenibilidad en Textil del Valle

El cambio en el modelo de negocio en 2018, con la entrada de la nueva gerencia liderada por Juan José Córdoba, marcó un hito significativo para Textil del Valle. Con el objetivo de convertirse en la planta textil más sostenible del mundo, la empresa redefinió su estrategia para incluir al consumidor final como foco central (Siente Trujillo, 2021). En una entrevista al Gerente, Juan José Córdoba reveló que este cambio se fundamentó en investigaciones que se realizaron por parte de gerencia las cuales generaron consciencia sobre los impactos negativos de la industria textil y la importancia de la sostenibilidad, especialmente para los consumidores millennials, que representan más del 50% de su base. La estrategia resultante se basó en cuatro pilares: sostenibilidad, excelencia operacional, innovación y desarrollo, y colaboración sectorial.

Textil del Valle ha implementado diversas prácticas sostenibles con enfoque ambiental, como el uso de energía 100% renovable, de la cual el 10% es generada internamente mediante paneles solares. Asimismo, la empresa ha establecido una Planta de Tratamiento de Aguas Residuales para limpiar los efluentes industriales con inversiones por

encima de los 1,2 millones de dólares, cuya finalidad es reutilizar el 50% del agua (Gonzalez, 2020). Entre estas prácticas ha puesto en marcha un proyecto que busca reutilizar un 30% adicional de las aguas residuales mediante una planta de ósmosis inversa y microfiltración. Al mismo tiempo, la empresa está promoviendo un proyecto de siembra de agua, con el objetivo de compensar el 100% del agua empleada en sus procesos de producción (TDV, 2024).

En cuanto a la gestión de residuos y productos químicos, la empresa ha implementado un Plan de Minimización de Residuos que establece los procedimientos necesarios para el manejo adecuado y control del flujo de residuos generados en todas las etapas operativas, sean estos peligrosos o no. Este plan se sustenta en la normativa NTP 900.058-2019, que contempla procesos de segregación, almacenamiento, transporte y disposición final en rellenos sanitarios autorizados. Una vez ejecutados estos procedimientos, la empresa recibe la certificación correspondiente mediante la documentación EO-RS (Empresa Operadora de Residuos Sólidos), la cual avala la correcta gestión de los residuos. Este ciclo se completa con la presentación de una declaración anual ante el sistema nacional SIGERSOL, reafirmando así el compromiso institucional con la gestión responsable de residuos (TDV, 2024).

Por otro lado, la gestión de productos químicos constituye un componente clave dentro de las operaciones de TDV, dada la importancia de mitigar los posibles impactos ambientales y laborales asociados. La responsabilidad de esta gestión recae sobre el área de Logística, encargada de solicitar y adquirir insumos de proveedores certificados, así como de asegurar su transporte seguro dentro de la planta. A su vez, el área de Laboratorio supervisa la calidad de los productos, desarrolla fórmulas eficientes y fomenta prácticas alineadas con la seguridad ambiental. La Política de Compras y el Procedimiento Bhive definen los criterios de adquisición, contemplando las certificaciones específicas exigidas por los clientes. Actualmente, la empresa cuenta con certificaciones como REACH, Bluesign, Oeko-Tex y ZDHC MRSL, las cuales garantizan que las materias primas y procesos estén libres de sustancias nocivas. Asimismo, se ha incorporado la plataforma Bhive como herramienta para el monitoreo integral del inventario químico.

Según TDV (2023), durante ese año se confeccionaron 19,625 frazadas que fueron donadas a comunidades vulnerables del sur del país como parte de sus prácticas de sostenibilidad. Asimismo, mediante el proyecto Algodón de Vida, la empresa trabajó estrechamente con comunidades de Juanjuí, en la región San Martín, promoviendo la educación infantil, la reforestación y la mejora sustancial de la calidad de vida en más de 200 comunidades. Estas acciones se alinean con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en particular con los vinculados a la educación de calidad y la protección del medio ambiente,

reafirmando el compromiso de la empresa con la sostenibilidad social y ambiental a largo plazo.

En cuanto al desarrollo sostenible de los colaboradores, mediante el programa Here to Be, se fomenta el uso del yoga como una herramienta para generar un entorno laboral más saludable. Este enfoque busca optimizar el ambiente de trabajo y aumentar la productividad (TDV, 2024). Por otro lado, en el contexto económico, durante 2023 se implementaron dos nuevas máquinas de teñido, una con capacidad de 800 kg y otra de 400 kg, lo que permitió incrementar en un 20% la capacidad de tintorería. Además, se inició un proyecto de automatización en el proceso de manufactura (costura y acabados) mediante la adquisición de máquinas que optimizan la producción, mejorando la eficiencia y reduciendo los costos, lo que refuerza su competitividad. Ese mismo año, también obtuvieron la certificación Fair Trade o Comercio Justo, convirtiéndose en los primeros en el sector textil en recibirla en ese hemisferio (TDV, 2024).

También se resalta que tanto los clientes como los proveedores de Textil del Valle integran el enfoque de sostenibilidad en su estrategia organizacional. Esta estrategia es reconocida por sus principales proveedores de químicos, colorantes y maquinaria textil, incluyendo a Archroma Perú, Kisco Perú y CHT Perú. Así como sus clientes principales, como Patagonia, una marca que se ha reconocido por su alto compromiso con la sostenibilidad (Briones et al., 2021). De hecho, tienen un Código de Conducta y Ética que “tiene por objetivo alentar a las empresas que sostienen relaciones comerciales con [TDV] a cumplir los requisitos de sostenibilidad en materia de estándares laborales, éticos y de cuidado del medioambiente” (TDV, 2024, p.15).

En términos de reconocimientos, en el año 2020, Textil del Valle alcanza obtiene el premio de Sostenibilidad e Innovación Textil de Perú Moda en alianza con PromPerú. Asimismo, Textil Del Valle se convierte en la "Empresa B" más grande de Latinoamérica en el sector textil en el año 2020 (Gonzales, 2020). Esto quiere decir que, ante los criterios de Sistema B, TDV ha demostrado un compromiso formal y legal de cumplir con altos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia y responsabilidad. Estos criterios incluyen aspectos como la gobernanza corporativa, las prácticas laborales justas, la sostenibilidad ambiental, el impacto en la comunidad y la transparencia en la divulgación de información. Al obtener la certificación B Corp, Textil del Valle tiene una validación de parte de la certificadora con respecto al impacto positivo que tiene en la sociedad y el medio ambiente (Honeyman & Jana, 2015).

En el año 2021, TDV se convirtió en la primera empresa de Beneficio de Interés Colectivo (BIC) del rubro textil en el Perú (Textil del Valle, 2021). Esta legislación fomenta un

marco legal y transparente que respalda a las empresas que establecen objetivos para impulsar su desarrollo sostenible (Fasson, 2020). Debido al mencionado reconocimiento, TDV ha sido posicionada como la empresa pionera en la industria textil en adherirse a este marco legal (Textil del Valle, 2021).

Asimismo, esta organización fue la primera empresa del rubro textil peruano en certificarse con el ISO-14001 (Aquino, 2020), una norma internacional de gestión ambiental que establece los criterios para implementar un sistema de gestión ambiental efectivo en una organización. De la misma forma, también cuenta con otras certificaciones de sostenibilidad como el Carbono Neutro, Global Organic Textile Standard, Global Recycled Standard, Worldwide Responsible Accredited Production, Organic Content Standard, Fair Trade Certified y The Higg Facility Environmental Module. Además de formar parte de organizaciones de la sociedad civil, empresas privadas y gremios como Perú Sostenible, Perú Textiles, ADEX, Fashion Alliance to Innovate Responsibly, Cámara Chinchana de Comercio, Empresarios por la Educación y el Instituto Peruano de Algodón (TDV, 2024).

Finalmente, en el marco de los objetivos de sostenibilidad, se han desarrollado acciones en torno a 9 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (ver Figura 4). La medición y avances de estas acciones se llevan a cabo durante las sesiones del Comité de Sostenibilidad. Es importante destacar que esta contribución a los ODS forma parte del Plan de Sostenibilidad del año 2025. Anualmente, se presentan los resultados de las acciones ejecutadas por TDV. Además, de manera trimestral, durante las sesiones del Comité de Sostenibilidad, se presentan los avances en el cumplimiento de las metas y programas asociados (TDV, 2024). Estas acciones sostenibles se reflejan en diversos indicadores de impacto social, ambiental y económico, alineados con nueve Objetivos de Desarrollo Sostenible (ver Figura 5).

**Figura 4: Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible**



De esta forma, Textil del Valle se ha consolidado como un referente en la industria textil peruana tanto en producción como en exportación, debido a su enfoque en la expansión global y su compromiso con prácticas sostenibles. Ello se valida a través de los reconocimientos internacionalmente en sostenibilidad y responsabilidad empresarial.

**Figura 5: TDV y los Objetivos de Desarrollo Sostenible**

Económico	Ambiental	Social
<p><b>8</b> <b>TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO</b></p> <p><b>1</b> Centro de Formación (CENFOR) para nuevos colaboradores sin experiencia en tareas textiles.</p> <p><b>4 943.37 h</b> de capacitación del CENFOR.</p>	<p><b>6</b> <b>AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO</b></p> <p><b>100 %</b> de efluentes industriales son tratados en la planta de tratamiento de aguas residuales (PTAR).</p> <p><b>30 %</b> de agua procesado en planta de ultrafiltración y ósmosis inversa.</p>	<p><b>3</b> <b>SALUD Y BIENESTAR</b></p> <p><b>4</b> actividades que promueven el bienestar de los colaboradores (yoga, meditación, baile, música para el planeta).</p>
<p><b>12</b> <b>PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLE</b></p> <p><b>1</b> planta de reciclaje textil.</p> <p><b>100 %</b> de poliéster reciclado tras requerimientos de clientes.</p>	<p><b>7</b> <b>ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE</b></p> <p><b>100 %</b> de la electricidad proviene de fuentes renovables.</p> <p><b>90 %</b> energía hidroeléctrica.</p> <p><b>10 %</b> energía solar (autogenerada).</p>	<p><b>4</b> <b>EDUCACIÓN DE CALIDAD</b></p> <p><b>7056.3</b> horas de capacitaciones han sido brindadas a nuestros colaboradores.</p>
	<p><b>13</b> <b>ACCIÓN CLIMÁTICA</b></p> <p><b>100 %</b> de las mermas de corte son recicladas para fabricar prendas y frazadas para donación a comunidades de los Andes peruanos.</p> <p><b>16 %</b> de reducción de tintas en el área de estampado digital.</p>	<p><b>5</b> <b>IGUALDAD DE GÉNERO</b></p> <p><b>46 %</b> es la proporción de colaboradores hombres.</p> <p><b>54 %</b> es la proporción de colaboradoras mujeres.</p>
	<p><b>12</b> <b>PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLE</b></p> <p><b>100 %</b> de las mermas de corte son recicladas para fabricar prendas y frazadas para donación a comunidades de los Andes peruanos.</p> <p><b>16 %</b> de reducción de tintas en el área de estampado digital.</p>	<p><b>11</b> <b>CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES</b></p> <p><b>1</b> Programa de reciclaje Ica Recicla dirigido a los vecinos de Ica.</p>
	<p><b>13</b> <b>ACCIÓN CLIMÁTICA</b></p> <p><b>100 %</b> de compensación de huella de carbono a través de la compra de bonos de carbono.</p> <p><b>50 %</b> de nuestras emisiones de carbono serán reducidas al 2050.</p>	

## CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se aborda de manera integral la metodología de la investigación. En primer lugar, se desarrollará la secuencia metodológica. Luego, se identificará el alcance, enfoque y estrategia general. A continuación, se abordará la selección muestral y las técnicas de recolección de información utilizadas. Posteriormente, se describirán en detalle las técnicas de análisis e interpretación de la información recopilada. Finalmente, se desarrollará un apartado sobre la ética de la investigación.

### 1. Secuencia Metodológica

Esta investigación se desarrolló en cuatro fases. La primera fue exploratoria, orientada a identificar la relevancia de analizar las principales barreras para la implementación de prácticas de sostenibilidad en el sector textil exportador peruano y a definir el caso de estudio que permitiría observarlas en la práctica. La segunda fase correspondió a la revisión de literatura en revistas académicas y en informes especializados, lo que permitió sistematizar las barreras reportadas en investigaciones previas. Esta revisión se basó en artículos de alto impacto indexados en Scopus y Web of Science, cuya validez se respaldó mediante indicadores como el número de citas, el *Field-Weighted Citation Impact* (FWCI) y el percentil de impacto, complementados con informes de organismos internacionales.

La tercera fase consistió en validar qué barreras resultaban más relevantes en el contexto local, mediante la aplicación del método Delphi a un panel de expertos en sostenibilidad empresarial. Finalmente, en la cuarta fase se realizó un estudio de caso a través de entrevistas semiestructuradas, con el fin de analizar cómo estas barreras se manifiestan en la dinámica de una empresa exportadora representativa, en este caso Textiles del Valle.

Esta secuencia metodológica se definió con el objetivo de construir un análisis gradual y fundamentado. En un inicio se proyectó un estudio con alcance sectorial más amplio, pero la dificultad de acceder a un número suficiente de entrevistas representativas limitó esta posibilidad. Ante ello, se optó por un diseño cualitativo secuencial comparativo, que permitió integrar diferentes niveles de análisis. En este esquema, el método Delphi proporcionó un marco de referencia técnico sobre las barreras más relevantes desde la perspectiva experta, mientras que el estudio de caso aportó evidencia situada sobre cómo se expresan dichas barreras en la práctica empresarial (ver Figura 6).

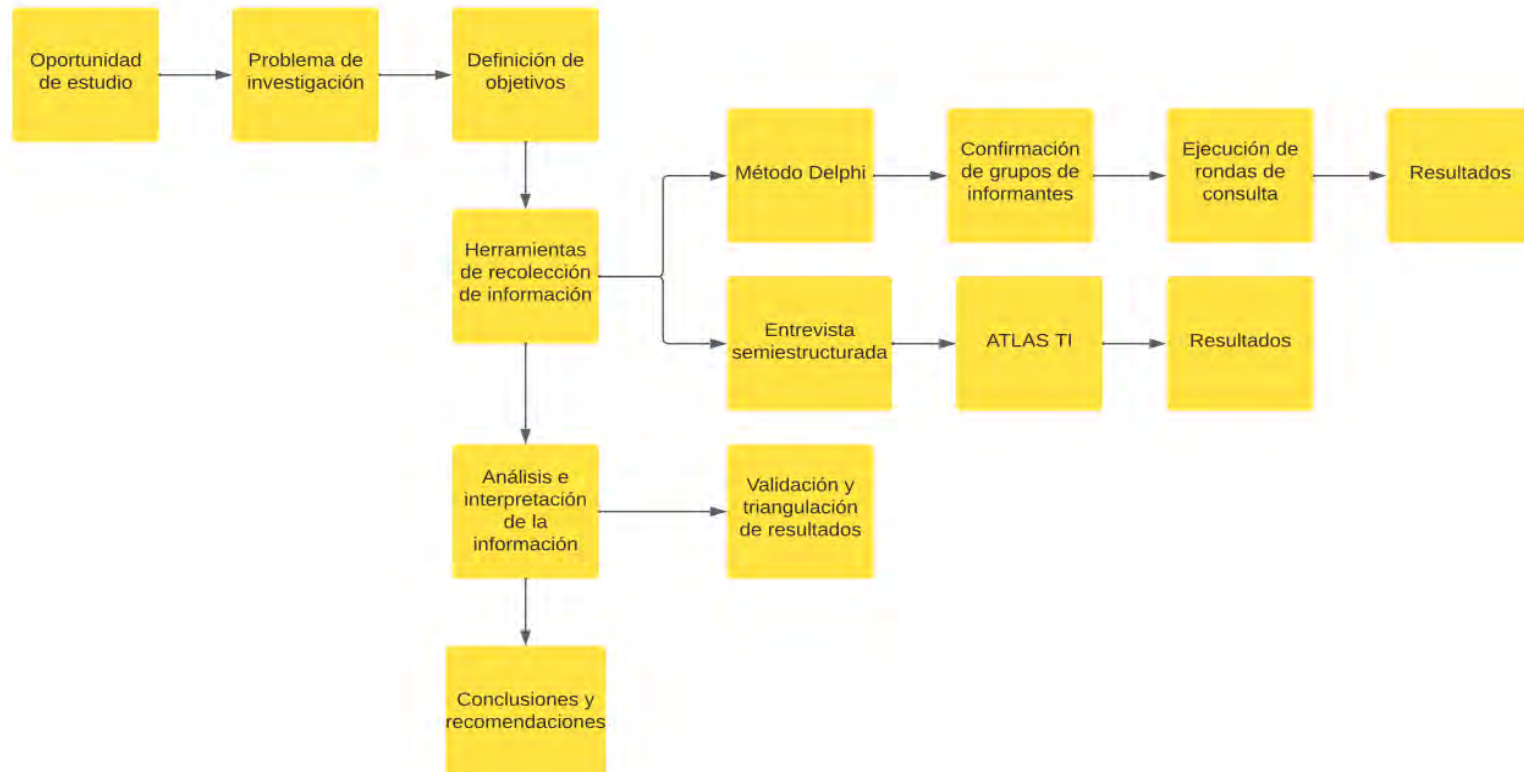
La pertinencia de este diseño se encuentra respaldada por investigaciones como la de Canessa et al. (2022), quienes en el estudio del Nexus WEFE en Creta combinaron Delphi y grupos focales bajo un enfoque secuencial, y por la tesis de Sánchez y Soto (2021), que en

el contexto peruano integraron Delphi con estudios de caso múltiples sobre prácticas de RSE en pequeñas empresas. Ambas experiencias evidencian la validez y aplicabilidad del diseño cualitativo secuencial comparativo en estudios que buscan integrar y contrastar diferentes niveles de análisis.

Finalmente, con el fin de asegurar la coherencia interna entre los objetivos, preguntas de investigación, metodología y técnicas utilizadas, se elaboró una matriz de consistencia teórico-metodológica, presentada en el Anexo F. Esta herramienta permite visualizar la integración de los distintos elementos de la investigación.



Figura 6: Secuencia metodológica



## 2. Alcance, Enfoque y Estrategia General de la investigación

Los alcances de una investigación tienen como finalidad conocer hasta dónde pretende llegar el trabajo y el nivel de profundidad de la investigación (Ponce & Pasco, 2018). Según Hernández et al. (2010), las investigaciones pueden ser de alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo, pero en la práctica, estas pueden tener más de una categoría. En este sentido, el alcance de la presente investigación es de alcance descriptivo, ya que tal y como se menciona en Hernández et al. (2014), tiene como fin recoger información sobre los conceptos o las variables a las que se refiere la investigación, en este caso se busca indagar sobre qué barreras se presentan y cómo en el caso de una gran empresa textil exportadora del Perú.

En cuanto al enfoque de investigación, según Hernández et al. (2014), existen tres tipos. En primer lugar, el enfoque cualitativo se centra en un análisis profundo y subjetivo de la percepción de la realidad. Por otro lado, el enfoque cuantitativo se centra en la recopilación de datos con el propósito de verificar hipótesis mediante mediciones numéricas y análisis estadísticos, con el objetivo de identificar patrones de comportamiento y comprobar teorías de investigación. Por último, el enfoque mixto, implica la combinación de datos cuantitativos y cualitativos, donde la interpretación es producto de toda la información en su conjunto. En este contexto, la presente investigación responde al tipo cualitativo debido a que el tema del estudio ha sido poco explorado, lo que sugiere la necesidad de entender a fondo el contexto y el punto de vista de los actores principales. Además, la investigación se centrará en un único caso de estudio, lo que ofrece una oportunidad para profundizar en dicho caso y comprenderlo en detalle (Ponce & Pasco, 2018). Asimismo, la flexibilidad de los instrumentos de medición, que en este caso incluyen el método Delphi y las entrevistas, promueve una interacción más abierta y rica con los participantes, lo que contribuye a la idoneidad del enfoque cualitativo en este escenario específico.

Con respecto a la estrategia general de investigación, “las más comunes son las siguientes: el experimento, el estudio tipo encuesta, el estudio de caso, la etnografía y la investigación-acción” (Ponce & Pasco, 2018, p.46). Dadas las particularidades del estudio, se optó por un diseño cualitativo secuencial comparativo, el cual, si bien no figura entre las estrategias más comunes, ha sido empleado en investigaciones recientes para integrar distintos niveles de análisis. Este diseño combina de manera consecutiva dos métodos cualitativos: Delphi y estudio de caso. En la primera fase, el método Delphi permitió recopilar y estructurar la visión de expertos en sostenibilidad empresarial con énfasis en el sector textil.

En la segunda fase, se empleó la estrategia de estudio de caso en la empresa Textil del Valle, lo que posibilitó un análisis situado de cómo se presentan las principales barreras

en la implementación de prácticas sostenibles. Según Yin (2009), el estudio de caso investiga fenómenos dentro de su contexto real y permite explicar, describir o explorar eventos en el marco en que ocurren, lo cual resulta pertinente para comprender la dinámica organizacional de Textil del Valle. Asimismo, el enfoque de esta parte de la investigación se orienta hacia lo descriptivo, en la medida que busca explicar y detallar cómo se presentan las principales barreras en la implementación de prácticas sostenibles en la empresa Textil del Valle y en su contexto real. En este sentido, el estudio de caso se emplea como una fase dentro del diseño cualitativo secuencial comparativo, lo cual coincide con lo señalado por Yin (2018), quien sostiene que el estudio de caso permite analizar fenómenos en su contexto de vida real.

Esta combinación metodológica tiene como propósito central fue identificar y explicar cómo se manifiestan dichas barreras tanto desde la perspectiva sectorial como en la práctica empresarial concreta. Este tipo de diseño ha sido empleado en investigaciones recientes, como la de Canessa (2022), quienes aplicaron un método Delphi con expertos para identificar los principales retos en la implementación del nexo agua-energía-alimentos-ecosistemas y lo complementaron con un estudio de caso en la región de Apokoronas, Creta. Dicho enfoque cualitativo secuencial comparativo permitió contrastar la visión sectorial con la realidad particular de un contexto específico, generando hallazgos más sólidos y transferibles. De manera análoga, la presente investigación articula el Delphi y el estudio de caso con el fin de obtener una comprensión integral de las barreras a la sostenibilidad en el sector textil peruano y en la empresa Textil del Valle.

### **3. Selección Muestral**

La selección de la muestra se puede realizar, dependiendo del estudio, de dos formas: probabilística o no probabilística. La primera se da cuando se lleva a cabo un proceso en el que se definen las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria se eligen las unidades de muestreo. El segundo tipo de selección se da cuando “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o el propósito” (Hernández et al., 2014, p.176).

En esta investigación se utilizó un muestreo no probabilístico en ambas fases de recolección de información, aplicando estrategias distintas según la naturaleza de cada grupo. En primer lugar, se aplicó el método Delphi con un panel de expertos en sostenibilidad empresarial, seleccionados mediante muestreo por criterio (Reguant & Torrado, 2016). Esta técnica permitió incluir a profesionales con experiencia en temas de sostenibilidad, considerados pertinentes para aportar una visión técnica sobre las barreras de implementación en empresas. El proceso constó de dos rondas: en la primera, los

participantes identificaron las barreras más relevantes para implementar sostenibilidad en el sector textil; en la segunda, se les pidió priorizarlas en función de su importancia. Así, se obtuvo una visión consensuada inicial. Si bien no todos los expertos provenían del sector textil exportador, su conocimiento especializado en sostenibilidad permitió construir una base sólida para guiar el análisis posterior. Este diseño buscó orientar el foco hacia aquellas barreras con mayor peso conceptual y contrastarlas luego con la experiencia vivida en el caso de estudio.

Posteriormente, se implementó el estudio de caso en la empresa Textil del Valle, para lo cual se recurrió a un muestreo por conveniencia. Se contactó a colaboradores de distintos niveles jerárquicos que manifestaron interés y disponibilidad, permitiendo así acceder a una diversidad de perspectivas internas. La elección de Textil del Valle responde a su perfil diferenciado dentro del sector textil peruano: a diferencia de la mayoría de las empresas, que son micro o pequeñas (Sociedad Nacional de Industrias [SIN], 2022), TDV presenta integración vertical, múltiples certificaciones y una posición consolidada en el mercado internacional. Este perfil permite acceder a una visión estratégica de las barreras para implementar prácticas sostenibles, lo cual la convierte en una unidad de análisis pertinente.

En este sentido, la selección muestral en esta investigación respondió a criterios metodológicos alineados con el enfoque cualitativo y aplicado del estudio. El muestreo por criterio permitió incorporar a expertos pertinentes para la aplicación del método Delphi, mientras que el muestreo por conveniencia facilitó el acceso a participantes clave dentro de la empresa analizada. Ambas estrategias son reconocidas dentro del muestreo no probabilístico. En efecto, según Mejía (2000), el muestreo por conveniencia se basa en la accesibilidad de los participantes, mientras que Ponce y Pasco (2018) destacan que el muestreo por criterio permite seleccionar unidades de observación en función de su relevancia y adecuación a los objetivos del estudio.

#### **4. Técnicas de recolección de Información**

En cuanto a la técnica de recolección de datos en la metodología Delphi es el cuestionario. Este consiste en un conjunto de preguntas sobre las variables a medir, y debe ser congruente con el planteamiento de la investigación (Hernández et al., 2014). Este instrumento se caracteriza por la inclusión de preguntas con categorías de respuesta cerradas, en las cuales se suele proporcionar al encuestado un número limitado de alternativas para que seleccione la opción que mejor refleje su respuesta. Sin embargo, también puede haber preguntas abiertas, en donde no se delimitan previamente las alternativas (Ponce & Pasco, 2018). Para esta investigación se utilizaron preguntas abiertas (ver Anexo C) y cerradas (ver Anexo D).

Para la primera fase se emplea una sola pregunta abierta con el objetivo de que los expertos nos den su opinión libre acerca de qué barreras de sostenibilidad consideran relevantes para una empresa textil exportadora en el Perú. A partir de la información de esta primera ronda se empleará un segundo cuestionario con preguntas cerradas, estas contienen las opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas a partir de los resultados de la primera fase. Aquí se observó un consenso significativo entre los expertos en torno a la prioridad de las barreras mencionadas para la implementación de la sostenibilidad en el sector textil. Para lograr esta valoración, se utilizó una escala del 1 al 4, donde 1 representaba "Nada", 2 "Poco", 3 "Bastante" y 4 "Muy importante". Se pidió a los expertos que valoraran cada barrera de acuerdo con su criterio, conocimiento y experiencia. Una vez recopilada toda la información brindada por los participantes, se procedió a calcular la media de las valoraciones para cada barrera, con el objetivo de establecer un orden de priorización de los factores. Asimismo, se calculó la desviación estándar para analizar la variabilidad entre las respuestas. El análisis estadístico descriptivo tuvo la intención de identificar no solo cuáles barreras son percibidas como más críticas, sino también cuán uniforme es esta percepción entre los expertos.

Posteriormente, para el recojo de información de los casos de estudio se emplearon entrevistas semiestructuradas con la finalidad de que se pueda obtener mayor indagación de la que se podría conseguir con un límite de preguntas. Este tipo de entrevista se basa en una guía previamente preparada (ver Anexo E) y el entrevistador puede introducir preguntas adicionales para obtener más información (Hernández et al., 2014). Cabe mencionar que previo al desarrollo formal de las entrevistas, se realizó una prueba piloto con la finalidad de refinar las preguntas, evaluar los grados de sesgo y, en general, adaptar la guía antes de aplicarla al sujeto de estudio (Sampson, 2004). Es por ello por lo que, previo al desarrollo formal de las entrevistas, se realizó una entrevista a Mariela Calderón, jefa comercial de otra empresa del rubro, la empresa Bergman Rivera (comunicación personal, 06 de diciembre, 2023).

En relación con el medio por el cual se desarrollaron las entrevistas de Recojo de Información, esta se realizó a través la plataforma Zoom, ya que es una herramienta gratuita y de fácil acceso. Además, permite grabar y guardar la reunión, así como su posterior descarga a efectos de analizar la información. En cuanto a las encuestas, estas fueron enviadas por correo mediante Google Forms (ver Anexos C y D) para su posterior análisis en Excel.

#### 4.1. Unidades de observación

El número de expertos que se propone para la metodología Delphi es entre 7 y 30, lo que implica que no busca generar resultados con significancia estadística. No obstante, como señalan Reguant y Torrado (2016), debido a la relevancia de los participantes, los hallazgos reflejan una síntesis del pensamiento de un grupo especializado. Para esta investigación el panel de expertos estuvo compuesto por diez profesionales con amplia experiencia en sostenibilidad y conocimiento específico del sector textil. En la Tabla 3 se muestra un listado de las personas que participaron de esta metodología.

**Tabla 4: Especialistas en Sostenibilidad**

Nombre	Cargo/ Experiencia
Martin Beaumont	Docente PUCP. Magíster en Políticas alternativas de desarrollo y bachiller en Sociología por la PUCP. Doctor en Gestión Estratégica.
Regina Soriano	Docente PUCP. Docencia e investigación en los campos de la gestión estratégica, sostenibilidad y empresas B.
Hellen López	Docente PUCP. Diplomado en Gestión Estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial y Negocios Inclusivos.
Estefany Conislla	Ingeniera textil titulada especializada en Gestión Sostenible
Esther Xicota	Docente PUCP. Especialista en sostenibilidad, economía circular e industria textil.
Javier García	Ingeniero industrial especialista en Sostenibilidad y Responsabilidad Social
Miguel Camargo	CEO de Jhan Hids Jeans, empresa peruana textil sostenible con más de 10 años de experiencia
Carol Cuzcano	Coordinadora de proyectos en Sistema B Perú con enfoque en estrategias de impacto.
Janeth Camargo	Gerente Comercial de Jhan Hids Jeans, empresa peruana textil sostenible con más de 10 años de experiencia
Fernando Unda	Consultor en el equipo de Investigación de la Universidad de Lima, especialista en Empresas B y exportaciones textiles.

Con respecto al tamaño de la muestra de las entrevistas a Textil del Valle, en un muestreo no probabilístico el tamaño es ambiguo y debatible. Algunos autores mencionan que, para comprender puntos en común dentro de un grupo homogéneo, 12 entrevistas en profundidad son suficientes (Saunders et al., 2012). Otros autores, como Mejía (2000) sugieren que se realice entre 11 y 15 entrevistas. Asimismo, se buscó realizar las entrevistas suficientes para lograr la saturación, entendiendo el término como “el punto en el cual se ha escuchado ya una cierta diversidad de ideas, y con cada entrevista u observación adicional

no aparecen ya otros elementos” (Martínez, 2012, p. 617). En este sentido, teniendo en cuenta el criterio de saturación se realizaron 15 entrevistas en total (ver Tabla 4), número que se encuentra dentro del rango de lo sugerido por Mejía. Las entrevistas fueron dirigidas a los dos casos de estudio, los cuales se caracterizan por ser Empresas B del sector textil. Estos dos casos seleccionados tienen un valor único porque son organizaciones que han demostrado un compromiso con la sostenibilidad. Al elegir a estas empresas como parte de la muestra, se obtiene información valiosa sobre su perspectiva de las barreras que enfrentan en el sector debido a su experiencia.

**Tabla 5: Caso de estudio: Textil del Valle**

Nombre	Cargo
Juan José Córdova Benavides	Gerente General
Naoki Furshio	Asistente de Planeación Logística
Javier Landázuri Barclay	Gerente de Sostenibilidad y Nuevos Proyectos
Carmen Sánchez	Analista de Ingeniería Textil
Juan José Manrique	Coordinador de Exportaciones
Diego Rodríguez	Ingeniero de Proyectos y Calidad
Patricia Aburto	Jefe de Producción Costura
Fernando Ruíz Gastello	Coordinador de sostenibilidad
Adrei Patow	Asistente Comercial
Flavio Pérez Burlando	Asistente de Sostenibilidad
Aldo Yerén	Asistente de Balance de Materia Textil
Miguel Ubilluz	Ingeniero de Procesos - tintorería
Miguel Soldevilla	Ingeniero de Desarrollo de prenda
Mayo Ramirez	Coordinador de tintorería
Naomi Martínez	Coordinadora de Mejora Continua

## 5. Técnicas de análisis e interpretación de la información

Esta sección describe el proceso desarrollado desde la recolección de datos hasta la presentación de los resultados. Dado el enfoque cualitativo adoptado, es fundamental recopilar y analizar en profundidad la información requerida para responder a los objetivos de la investigación. Según Castro (2010), se recomienda emplear una combinación de técnicas, como entrevistas, análisis documental y la colaboración de expertos en el área de estudio, lo cual contribuye a reducir posibles sesgos en la interpretación de los datos.

En esta investigación, el análisis de los resultados obtenidos mediante la metodología Delphi se apoya en medidas estadísticas de tendencia central y dispersión, tales como la media, mediana, moda, valores máximos y mínimos, desviación estándar y cuartiles. Estas herramientas permiten obtener una visión general del comportamiento de las respuestas brindadas por los expertos. Las tres primeras medidas reflejan la tendencia central del conjunto de datos; los valores máximos y mínimos permiten identificar las respuestas más extremas; mientras que la desviación estándar y los cuartiles muestran el nivel de dispersión entre las respuestas. Finalmente, el rango intercuartílico (Q3 - Q1) representa el intervalo en el que se encuentra el 50 % central de las respuestas (Reguant & Torrado, 2016).

Respecto al análisis de las entrevistas, se aplicó un proceso de codificación asistido por el software ATLAS.ti. Esta herramienta fue seleccionada por ser una de las más completas para el análisis cualitativo, ya que permite procesar, organizar y examinar la información mediante el uso de diversas funcionalidades. Gracias a estas capacidades, el software facilita la identificación de patrones que contribuyen a responder las preguntas de investigación (Friese, 2019). En cuanto al enfoque de codificación, se utilizó el método "in vivo", que consiste en extraer palabras textuales del entrevistado para formar categorías o códigos. Este enfoque permite reconocer los términos más recurrentes en los discursos (Creswell, 2013). Una vez realizada la codificación, se vincularon los códigos emergentes con los factores identificados en la literatura para analizar coincidencias. Posteriormente, se presentó el vínculo entre cada código y su respectivo factor, ordenado según la frecuencia de aparición, con el fin de seleccionar aquellos más relevantes según los criterios definidos previamente.

## **6. Ética de la investigación**

En el presente trabajo se siguieron los principios éticos en la investigación. En este sentido, se solicitó consentimiento informado tanto para las encuestas como para las entrevistas semi estructuradas a cada uno de los actores que nos brindó la información para el análisis. Asimismo, se priorizaron los principios de la preservación de la privacidad, la confidencialidad de la información y el uso adecuado de los datos recolectados, teniendo en cuenta los beneficios y costos derivados respecto a la propia organización. Cabe recalcar, que se empleó el lenguaje y el comportamiento adecuado ante cada uno de los entrevistados, además, de haberse introducido de manera correcta los instrumentos, su aplicación y el propósito de la investigación (Ponce & Pasco, 2018). Asimismo, la tesis cumple con los lineamientos propuestos por el Comité de Ética de La Investigación (2017): respeto por las personas, beneficencia y no maleficencia, justicia, integridad científica y responsabilidad.

## CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

En respuesta al objetivo principal de la investigación, que consiste en analizar las principales barreras para la implementación de prácticas sostenibles en el sector textil exportador, primero se identificaron dichas barreras a partir de la revisión de la literatura. Con base en esa síntesis se aplicó un método Delphi a expertos nacionales para validar y priorizar las barreras más relevantes a nivel sectorial. Finalmente, se realizó un estudio de caso en Textil del Valle mediante entrevistas semiestructuradas, con el fin de examinar cómo estas barreras se manifiestan en la práctica organizacional. Este capítulo presenta, en ese orden, los resultados del Delphi como visión sectorial y los hallazgos del caso TDV como contraste aplicado.

### 1. Análisis Delphi

El análisis Delphi reveló un total de diez barreras distintas relacionadas con la implementación de la sostenibilidad en el sector textil. Durante la primera ronda del análisis Delphi, se identificaron un total de diez barreras distintas relacionadas con la implementación de la sostenibilidad en el sector textil. Esto a partir de la siguiente pregunta abierta: ¿Cuáles son las principales barreras en la implementación de prácticas sostenibles para empresas de confección textil exportadoras del Perú? Esta pregunta se formuló a partir de Google forms y tuvieron un espacio libre para expresar sus opiniones. Todas estas se recopilaron y se presentaron en la segunda ronda.

Durante la segunda ronda, se alcanzó un consenso significativo entre los expertos respecto a la importancia y/o prioridad de las barreras para la implementación de la sostenibilidad en el sector textil exportador. Para obtener esta valoración, se utilizó una escala del 1 al 9, y se solicitó a los participantes calificar cada barrera según la siguiente escala: Nada (1), Poco (2), Bastante (3) y Muy (4), en función de su criterio, conocimiento y experiencia. Una vez recopilada la información, se procedió a calcular el promedio de las valoraciones con el fin de establecer un orden de priorización de los factores identificados.

Adicionalmente, se calculó la desviación estándar para determinar el grado de variabilidad entre las respuestas. En cuanto a los resultados, se obtuvo una media general de 3.02, lo cual indica que los expertos atribuyen un nivel de importancia considerable a las barreras analizadas, particularmente en su impacto sobre la implementación de la sostenibilidad en el sector textil. El factor con mayor puntuación fue el “Entorno altamente competitivo”, asociado a la presión por precios bajos y al modelo de fast fashion, con una media de 3.80. Le siguió la “Falta de conciencia, conocimientos y experiencia sobre sostenibilidad en la organización”, con una media de 3.30.

Finalmente, no existe una dispersión alta con respecto a las respuestas debido a que el promedio de desviación estándar (0.67) no llega a ser mayor a 1. Esto indica que, en general, las respuestas de los participantes no están muy dispersas en relación con la media, lo que sugiere cierto grado de consistencia o acuerdo entre las respuestas. Es así como se concluye la importancia de las barreras captadas de la literatura y del método Delphi. De esta manera, los hallazgos del análisis Delphi establecen un marco de referencia importante para comprender las barreras percibidas por los expertos en sostenibilidad (ver Tabla 5).

**Tabla 6: Barreras que inciden en la implementación de prácticas sostenibles según expertos**

Barreras	Promedio	Priorización	Desviación
Falta de consciencia, conocimientos y experiencia sobre la sostenibilidad en la organización	3.3	1	0.67
Entorno altamente competitivo, caracterizado por la búsqueda de precios bajos y la prevalencia del modelo "Fast Fashion"	3.8	2	0.42
Falta de cultura, compromiso e incentivos promovidos por la alta dirección	3.3	3	0.48
Falta de cultura, conocimientos y exigencia sobre la sostenibilidad por parte de los consumidores	2.9	4	0.74
Falta de soporte por parte del gobierno	2.9	5	0.74
Retorno de la inversión incierto	2.9	6	0.88
Indisposición ante la sostenibilidad por parte de los socios de la cadena de suministro	2.9	7	0.57
Limitaciones Financieras	2.8	8	0.79
Resistencia al cambio	2.9	9	0.57

Posteriormente, en las entrevistas realizadas a la empresa Textil del Valle, se exploraron estas barreras identificadas, permitiendo una comparación y análisis de las percepciones y experiencias específicas de la empresa en relación con los desafíos para la implementación de la sostenibilidad en su contexto particular.

## 2. Hallazgos de entrevistas a Textil del Valle

En este apartado, se presentan los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a colaboradores de Textil del Valle. Estas entrevistas tuvieron como propósito explorar cómo se perciben y experimentan en la organización las principales barreras para la sostenibilidad en el sector textil. Además, se incorpora un análisis complementario en ATLAS.ti que muestra la frecuencia de aparición de dichas barreras y las relaciones entre ellas, lo cual aporta una visión sintética de su manifestación dentro de la empresa.

### 2.1 Validación de Barreras en entrevistas

En este apartado, se presentan los resultados obtenidos a través de las entrevistas realizadas a los colaboradores de Textil del Valle. Estas entrevistas se llevaron a cabo con el objetivo de profundizar en las barreras identificadas en el análisis Delphi y explorar cómo se perciben y experimentan dentro de la propia organización

#### ***2.1.1 Entorno altamente competitivo, caracterizado por la búsqueda de precios bajos y la prevaencia del modelo de "fast fashion"***

En cuanto a esta barrera se mencionó que el Fast Fashion no se percibe como una barrera para TDV porque “el entorno competitivo no afecta directamente a Textil del Valle”. Esto debido a que “los consumidores no están condicionados al precio”. En este sentido, se señala que la empresa no compite tanto en precios como en calidad. En palabras de Carmen Sanchez, “el fenómeno del fast fashion no es significativo en Textil del Valle, porque los clientes siempre están exigiendo justamente productos sostenibles más allá del precio” (comunicación personal, 26 de enero del 2024). Por su lado, Flavio Leandro Pérez menciona que “nos hemos posicionado como un aspecto de alto valor y de alta calidad, yo llego a gente que está dispuesta a pagar 150 dólares por a polo” (comunicación personal, 19 de enero del 2024).

Sin embargo, sí hay un efecto en el tipo de producción; con la llegada del Fast Fashion, la producción comenzó a requerir una mayor variedad de productos, lo que implica cambios frecuentes en los materiales y en los estilos de las máquinas de producción. Tal y como menciona Miguel Ubilluz: “Era mucho más fácil sacar un polo negro clásico para un pedido de 10,000 polos. Era mucho más rápido y lo entregaban más fácilmente. Pero tras el Fast Fashion ya tienes que variar tus materiales, tenías que hacer un cambio de estilo en las máquinas de tejeduría, en las máquinas de costura, entonces ya no era como que hacemos 10,000 polos de un solo porrón, sino que teníamos que hacer 100 polos de estos y de aquello y símbolos de otro color” (comunicación persona, 30 de enero del 2024).

### **2.1.2 Falta de cultura, compromiso e incentivos promovidos por la alta dirección**

Se hizo énfasis en que, en los últimos cinco años, bajo una nueva dirección general, comenzó esta promoción activa para la adopción de prácticas sostenibles en todas las áreas, implementando incentivos y certificaciones. Tal y como menciona Patricia Aburto: “Sí, obviamente había una falta de cultura hace 4 - 5 años aproximadamente que todavía nosotros no sabíamos nada de ese tema, éramos muy ajenos a esa parte” (comunicación personal, 24 de enero del 2024). Asimismo, Fernando Leandro Pérez comenta: “desde que contamos con gerencia de sostenibilidad, se fomenta el compromiso con la sostenibilidad” (comunicación personal, 19 de enero de 2024).

Los entrevistados manifiestan que existe compromiso por parte de Textil del Valle con la promoción de una cultura de sostenibilidad. Sostienen que esto se refleja en la organización de eventos comunitarios, proyectos y el apoyo a asociaciones que promueven la sostenibilidad. Al respecto, Miguel Ubilluz señala: “hay eventos externos ya con la comunidad donde también hablan bastante de sostenibilidad e incluso tienen un convenio con Mi primer regalo, aportamos llevando casacas, chompas. De hecho, son casacas elaboradas por ellos mismos trazadas a punto” (comunicación personal, 30 de enero del 2024).

Por su parte, Naoki Furshio destaca: “La gerencia siempre ha visto la forma de tratar de que la idea sea amigable tanto para los colaboradores y también para el cliente externo. Entonces sí se ha visto bastante iniciativa de parte de la dirección. Como con la implementación de los banners y merchandising que entregan dentro de la empresa. Inclusive cada año se organizan algunos concursos no de Navidad de fiestas patrias y siempre buscan que esto esté relacionado con la sostenibilidad, por ejemplo, las decoraciones navideñas siempre buscan que sea algo sostenible y en el concurso inclusive lo ponen como rúbrica para que la gente lo pueda adoptar. En pandemia sé que unas 2000 bicicletas comenzaron a donarlas a los trabajadores de chinchá para que las personas se movilizan” (comunicación personal, 25 de enero del 2024).

Sin embargo, también hay comentarios que discrepan, sosteniendo que se debería hacer un mayor énfasis en la promoción de la cultura de sostenibilidad y en la creación de incentivos que impulsen su adopción generalizada en toda la organización. Como lo menciona Noemi Martínez, “Si bien hay un compromiso de la alta dirección con la sostenibilidad porque lo ve como ventaja competitiva, la planta no es consciente porque no hay charlas adecuadas. Se sabe que hay una planta de reciclaje y agua tratada pero no se sabe más allá de ello” (comunicación personal, 02 de enero del 2024). Por su lado Andrei Patow comenta, “Sí se promueve la sostenibilidad como cultura, pero en algunas áreas o en algunas locaciones más que en otras” (comunicación personal, 25 de enero del 2024).

### **2.1.3 Falta de consciencia, conocimientos y experiencia sobre la sostenibilidad en la organización**

Según los entrevistados, hay capacitaciones constantes por parte de Textil del Valle con la finalidad de fomentar el conocimiento y consciencia de la sostenibilidad. Sobre todo, en términos de ahorro de recursos como agua, químicos y tela, así como la implementación de proyectos para reducir las mermas de tela. En palabras de Miguel Ubilluz, “Hay capacitaciones, especialmente para los proyectos que buscan reducir mermas de la tela, etc. Todo esto con aras de ser más sostenibles en cuanto a la materia prima que usan” (comunicación personal, 30 de enero del 2024). Por su lado, Miguel Soldevilla comenta: “Se capacita con bastante énfasis en el reciclaje y la electricidad” (comunicación personal, 31 de enero del 2024). Además, Aldo Yerén destaca: “Siempre he visto capacitaciones para reforzar los proyectos de sostenibilidad, como por ejemplo algodón de vida que son este las mermas que se terminan de cortar en costura, las vuelven sábanas y luego las llevan a las regiones donde están pasando temperaturas más bajas y no tienen acceso a abrigo” (comunicación personal, 30 de enero del 2024).

Asimismo, los entrevistados comentan que el conocimiento y experiencia sobre la sostenibilidad de parte de la organización vino a raíz de las capacitaciones que trajo el cambio de gerencia. Así como Mayo Ramirez menciona: “Hace muchos años no había ningún tipo de conocimiento, ninguna iniciativa para para iniciar este tema. Hace 5 años, recién con la nueva gerencia general se empezó a implementar la idea de la sostenibilidad en todas las áreas y en el área de tintorería con más fuerza” (comunicación personal, 01 de febrero del 2024). De la misma manera, Patricia Aburto comenta: “Hace aproximadamente 5 años que todavía nosotros ni siquiera sabíamos que era poder tener una contaminación ambiental y todo eso no era muy ajenos a esa parte. Sin embargo, ahora se ha creado un área específicamente para ese tipo de proyectos” (comunicación personal, 24 de enero del 2024). Por su lado, Fernando Ruiz destaca, “En su momento 2020 pensemos justamente cuando comenzamos ese camino de sostenibilidad, fue sumamente retador porque no había al menos acá en Perú una base sólida” (comunicación personal, 08 de diciembre del 2024).

Por otro lado, los entrevistados expresaron que solo se ha discutido de la ventaja competitiva de la sostenibilidad, más no se les ha transmitido el concepto ni se les ha capacitado de manera correcta. Según Noemi Martínez, en una comunicación personal el 02 de febrero del 2024: “solo te comunican el cambio del proceso, pero no te explican el por qué. Creo que no hay una capacitación adecuada a la planta”. Además, también se considera que un factor que influye en esta premisa es que no todos tienen el mismo nivel de educación. Así como lo menciona Carmen Sánchez, “más del 50% son personal operativo y en la mayoría de esos casos solamente piden secundaria completa, entonces existe una brecha de

conocimientos, especialmente en términos de sostenibilidad” (comunicación personal, 26 de enero del 2024).

#### **2.1.4 Limitaciones financieras**

Según los entrevistados, las limitaciones financieras son una preocupación para la empresa Textil del Valle, ya que la implementación de procesos sostenibles a menudo requiere inversiones significativas en tecnología, capacitación y cambio de procesos. Sin embargo, sostienen que no es un impedimento debido a las prioridades de la empresa. Tal y como señala Mayo Ramírez: “Estamos teniendo limitaciones financieras desde hace un par de años. Pero aun así no se pierde esas ganas de querer seguir siendo sostenible” (comunicación personal, 01 de febrero del 2024). Por su lado, Miguel Soldevilla comenta: “Sé que es un fuerte gasto el tema de la sostenibilidad, y esto porque la logística es distinta para manejar esas producciones con las certificaciones sostenibles” (comunicación personal, 31 de enero del 2024). De manera similar, Noemi Martínez menciona lo prioritaria que es la sostenibilidad para la organización “Dirigen los esfuerzos financieros a la sostenibilidad, priorizan este tema por ser su ventaja competitiva. Invierten más en este canal que en maquinarias” (comunicación personal, 02 de febrero del 2024).

Por otra parte, Javier Landázuri destaca que una limitante financiera es el poco apoyo que se recibe de los bancos: "Se requieren esfuerzos mayores para entender la situación de las empresas sostenibles, ya sean pequeñas, medianas o grandes, especialmente en el contexto peruano. Cuando hablo de grandes empresas me refiero a aquellas con ventas superiores a los 100 millones de dólares, aunque la perspectiva puede variar. Actualmente, nuestra empresa tiene ventas de 77,780,000 dólares, pero hay compañías como Alicorp que superan los 1000 millones. Estas grandes empresas pueden acceder a beneficios y condiciones favorables, mientras que para otras hay limitaciones financieras. Es complejo obtener apoyo en este escenario" (comunicación personal, 19 de enero del 2024).

#### **2.1.5 Indisposición ante la sostenibilidad por parte de los socios de la cadena de suministro**

Desde la perspectiva de algunos entrevistados sí es un ámbito retador, se destaca la disponibilidad limitada de proveedores con certificaciones sostenibles. Tal y como lo menciona Miguel Ubilluz: “Para esta empresa es muy importante que se certifique que todos sus procesos son sostenibles, y eso implica que se le exige también que sus proveedores tengan las mismas certificaciones (...) Hacer que el proveedor se certifique es complicado porque requiere de la gestión de un externo, tienes que convencerlo de cierta forma. Por ejemplo, si no encontramos los químicos de alguna empresa que sí está certificada entonces se detiene toda la producción, pero también puede que a pesar de estar certificadas tienen

mucha demanda y ya no pueden atendernos o nos dejaban en cola” (comunicación personal, 30 de enero del 2024). En la misma línea Naomi Martínez comenta, “No hay muchos proveedores a nivel de Perú, entonces se tiene que trabajar con los pocos que hay” (comunicación personal, 02 de febrero del 2024). Asimismo, Aldo Yerén comenta “Hay muy pocos proveedores, y cuando no nos dan la prioridad generan retrasos de entrega” (comunicación personal, 30 de enero del 2024).

Por otro lado, hacen énfasis en que trabajar con proveedores pequeños puede ser más retador cuando se busca que estas sean sostenibles. Así como lo menciona Fernando Ruiz, "Encontrar proveedores que sean transparentes y alineados con la estrategia sostenible que tienes puede ser complicado y se vuelve más complicado colaborar con empresas más pequeñas, por eso se busca acompañar a las más pequeñas en su proceso de transformación hacia la sostenibilidad" (comunicación personal, 08 de diciembre del 2023). Asimismo, José Andrés explica los motivos detrás de la escasez “Especialmente cuando son proveedores locales he visto en un inicio el desconocimiento y la resistencia al cambio, principalmente porque en el proceso del reciclaje la fibra del hilado cambia, se vuelve más suave. Esto quiere decir que es más propensa a la ruptura, entonces hay proveedores que se les es complicado trabajar ese tipo de procesos que requieren de mayor inversión en las maquinarias. Es muy tedioso y también requiere una inversión adicional de la maquinaria. Tal vez es un proveedor pequeño pero que tiene lo que necesitamos, entonces ahí es donde nacen algunas complicaciones” (comunicación personal, 25 de enero del 2024).

Según Flavio Pérez, la cadena de suministros sostenibles ha pasado por dificultades: “Hay algo que se llama distintivo de gestión sostenible y es un reconocimiento que el año pasado no obtuvimos porque nuestra cadena de suministro por el lado de sostenibilidad estaba muy pobre” (comunicación personal, 19 de enero del 2024). Sin embargo, otro grupo de entrevistados manifiesta que existe un compromiso sólido con la sostenibilidad de parte de los proveedores. Juan José Córdova afirma: “Nunca hemos tenido ningún problema. De hecho, generamos mucho engagement a toda la cadena de proveedores por formar parte de una cadena sostenible” (Comunicación personal, 05 de febrero del 2024).

Además, Carmen Sanchez hace énfasis en que si bien podría ser una limitante para otras empresas en realidad para TDV no es tan complejo porque no trabajan con muchos proveedores, “Como la empresa es vertical prácticamente es dueña de todos los procesos, lo único que ingresa comprado en su mayoría sería el hilo y casos excepcionales donde compramos tela, y bueno lo que son químicos colorantes. Pero no considero que sea una limitante muy complicada, quizás para otras empresas que se abastecen de todos lados” (comunicación personal, 26 de enero del 2024).

### **2.1.6 Resistencia al cambio**

En cuanto a esta barrera se mencionó que en las áreas operativas al inicio se presentó cierta resistencia pues venían de estar acostumbrados a especializarse en ejecutar los procesos de una determinada manera por largo tiempo, al respecto Mayo Ramirez nos comenta “tú tienes una perspectiva de que cómo puede ser un nuevo proceso, de cómo se puede implementar, de qué ahorros y optimizaciones podrías hacer en cada área, pero eso transmitirlo a la gente que de verdad está ejecutando el proceso es muy difícil, porque ellos tienen la mentalidad de que no, pero esto se venía haciendo así siempre o esto nunca ha cambiado y yo ya me he especializado en hacerlo así de esta manera, entonces para mí es la manera más rápida. Pero cuando venimos, los analistas, los ingenieros de procesos a decirle, pero esta de otra manera te va a ayudar mucho más y ahí empieza el choque” (comunicación personal, 01 de febrero del 2024).

Sin embargo, la mayoría de los entrevistado resalta que siempre se ha tenido el apoyo y difusión sobre temas de sostenibilidad y practicas sostenibles constantemente de parte de la gerencia general y directivos: “La empresa hace el esfuerzo para que se viva la sostenibilidad de diferentes maneras, desde eventos internos hasta la forma de trabajo” (Noemí Martínez, comunicación persona, 02 de febrero del 2024).

### **2.1.7 Falta de apoyo por parte del gobierno**

Con respecto al apoyo del gobierno, la mayoría de entrevistados coinciden que es muy poco o desconocen que haya algún tipo de soporte, Naoki Furshio indicó lo siguiente: “Pues la verdad es que desconozco de algún refuerzo o incentivo que nos haya brindado el gobierno por ser sostenibles” (comunicación personal, 25 de enero del 2024). Adicionalmente, Noemi Martínez comenta “el gobierno peruano no, no nos da buenos beneficios a nivel sector textil” (comunicación personal, 02 de febrero del 2024). Al respecto, Mayo Ramírez nos dice “bueno el gobierno en realidad no es que sea muy impulsador sobre estos temas, como te comentaba, uno debe tener la iniciativa, las ganas de querer entrar en ese mundo de la sostenibilidad” (comunicación personal, 01 de febrero del 2024). Por su parte, Fernando Ruiz indica que “todavía falta mucho más el material de capacitaciones por parte del Gobierno y por parte de entidades locales que ayudan a las empresas a saber más”. Sin embargo, Andrew Patow indicó que hay una suerte de alianza con la municipalidad de Chincha en los proyectos de TDV: “Hacemos bastantes trabajos con la municipalidad de chincha” (comunicación personal, 25 de enero del 2024).

### **2.1.8 Falta de conocimientos y exigencia de parte de los consumidores**

En el caso de TDV sus consumidores son otras empresas, ya que ellos son una organización B2B. Sus principales compradores son empresas de Estados Unidos, Canadá

o Europa, las cuales les exigen prácticas y procesos sostenibles. Además, sus clientes tienen la característica de tener estándares de alta calidad a sus prendas y realizan auditorías frecuentemente para monitorear el proceso de elaboración de estas. Por ejemplo, Patagonia, “Este cliente apoya temas de reciclaje, también utiliza productos orgánicos, ya sea en las telas y en los hilos. Cuando él ingresó con nosotros buscó eso, y durante el proceso de la cadena productiva de este cliente en específico tuvimos muchas enseñanzas para poder nosotros hacer el trato esa prenda, porque es una prenda orgánica, no tiene muchos químicos” (Patricia Aburto, comunicación personal, 24 de enero)

Según las entrevistas, los clientes finales que adquieren las prendas son una población de la generación millennial, quienes tienden a tener un mayor nivel de consciencia en cuanto a temas de sostenibilidad. Tal y como comenta el gerente Juan José Córdoba “Hay un tema generacional en dónde los jóvenes mayormente están más alineados a comprar cosas healthy en general, desde comida, ropa, carros, etc” (comunicación personal, 05 de febrero).

### **2.1.9 Inversión incierta**

Se menciona que el tema de los recursos financieros para invertir en sostenibilidad al inicio sí resultó incierto, pues fueron de las primeras empresas en apostar por ello en ese entonces (2018). Pero también se señala que TDV ha experimentado beneficios en términos de competitividad y reconocimiento en el mercado como resultado de sus esfuerzos sostenibles: “El retorno de la inversión en sostenibilidad es un tema incierto y complejo. Consideramos diversas certificaciones y acciones para mejorar nuestra posición en el mercado. Sin embargo, reconocemos la necesidad de evaluar cuidadosamente cada opción, ya que no todas garantizan beneficios tangibles. A pesar de ello, hemos observado que nuestras acciones sostenibles han fortalecido nuestra competitividad y reputación. Recientemente, hemos empezado a identificar qué certificaciones o acciones han contribuido realmente a este retorno. Aunque inicialmente no estaba claro si estas medidas conducirían a un aumento en las ventas, ahora vemos evidencia de que sí han tenido un impacto positivo. Es importante destacar que esta comprensión ha evolucionado desde 2018” Flavio Pérez (comunicación personal, 19 de enero del 2024).

Los entrevistados mencionan que, si bien la inversión en sostenibilidad es grande, es rentable y es un tema prioritario en la empresa. En este sentido, Mayo Ramírez comenta “aquí apuestan bastante por el tema de sostenibilidad, como te comentaba, tenemos una planta de tratamiento, tenemos una planta de reciclaje, pagamos para certificarnos en normas que muchas empresas aún no las tienen. Se invierte para para poder certificarse aparte internamente hay que hacer todo un trabajo logístico para que la planta esté preparada para

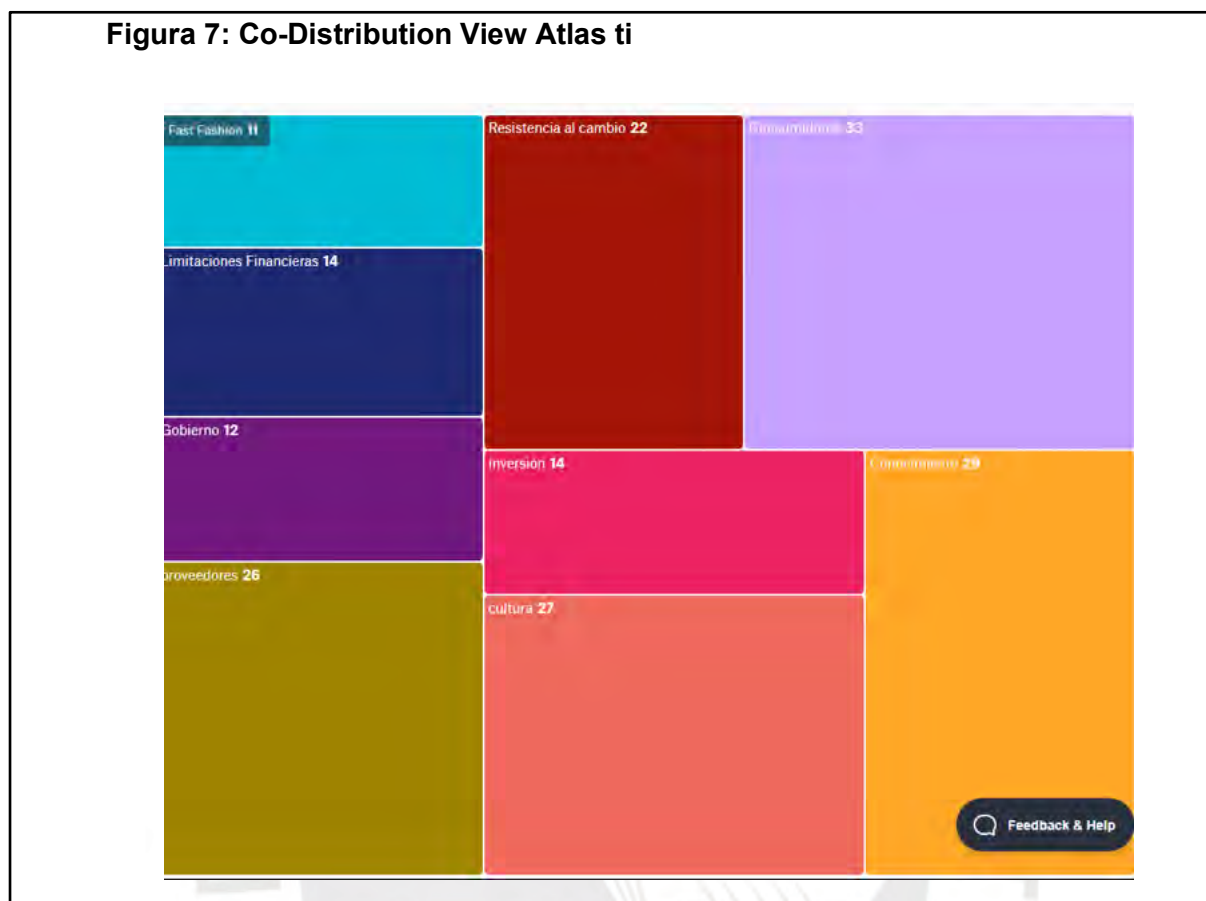
pasar las inspecciones y todo ello es con la finalidad de captar nuevos clientes al tener certificaciones que avalen que estamos trabajando con sostenibilidad” (comunicación personal, 01 de febrero del 2024). Además, Javier Landázuri destaca que ven la sostenibilidad como una inversión y no como gasto. “depende cómo lo veas, si lo vamos a ver como un gasto, siempre prefieren evitarlo, pero sino es una inversión porque se va a reeditar, y se debe tener claro una cosa, no hay sostenibilidad sin rentabilidad” (comunicación personal, 19 de enero del 2024).

## **2.2 Frecuencias y co-ocurrencias de barreras en ATLAS.ti**

Tras analizar la Figura 7 de co-concurrencia en ATLAS.ti, se evidencia que los factores con mayor frecuencia son los más relevantes para la empresa. Se distinguen dos grupos principales: el primero está compuesto por aspectos relacionados con los consumidores y la cultura empresarial, que son mencionados con frecuencia y de manera positiva en las entrevistas. El segundo grupo aborda temas como el conocimiento, la resistencia al cambio y la indisposición por parte de los proveedores, los cuales también son mencionados con frecuencia y reflejan barreras significativas para Textil del Valle.

Se observa que factores como el de “implementar una cultura sostenible” y “tener consumidores conscientes en cuanto a temas de sostenibilidad”, son aspectos donde Textil del Valle muestra un dominio destacado, reflejado en su alta frecuencia de menciones. Por otro lado, temas como indisposición de proveedores, conocimiento de parte de la organización y resistencia al cambio también son mencionados con frecuencia, señalando áreas de mejora clave para la organización. Sin embargo, no se profundiza en aspectos como el Fast Fashion, el apoyo gubernamental o el retorno de inversión incierto, ya sea porque no son barreras relevantes para Textil del Valle o porque la información disponible sobre estos temas es limitada.

A continuación, en la Figura 7 se puede observar la frecuencia presentada en las entrevistas por barrera.



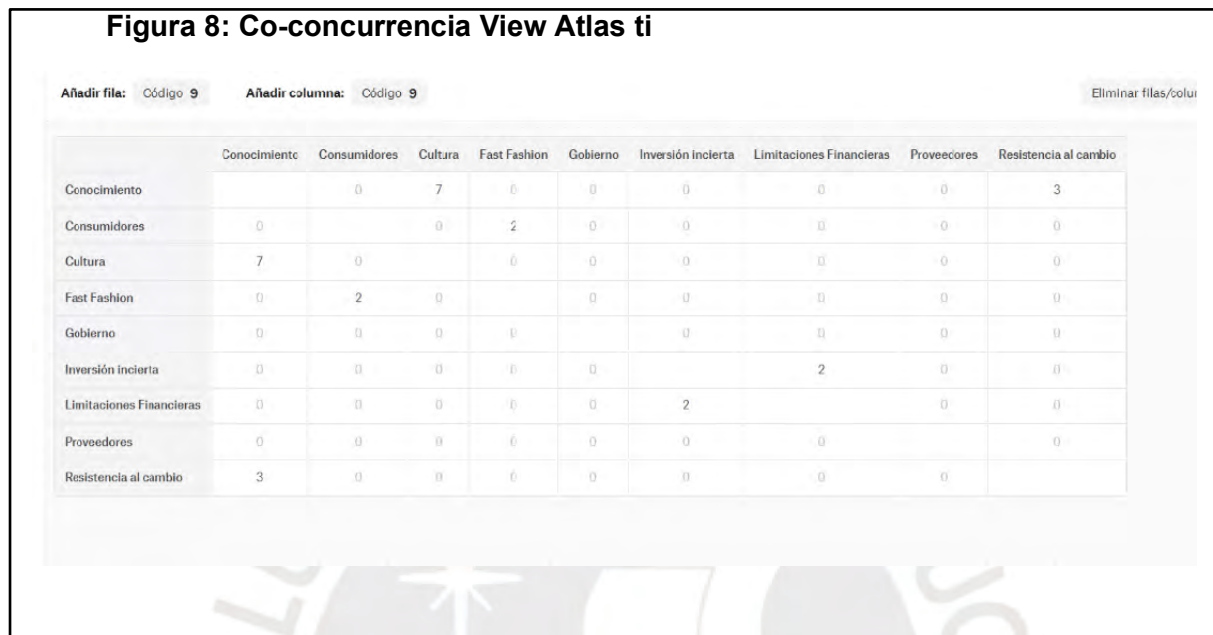
Por otro lado, también se puede deducir la estrecha relación entre algunas barreras. Tal y como, en el caso de la "Falta de conciencia, conocimientos y experiencia sobre la sostenibilidad en la organización" y la "Falta de cultura, compromiso e incentivos promovidos por la alta dirección", se concluye que el esfuerzo de la alta dirección por difundir la conciencia y el conocimiento entre los miembros de la organización se realiza a través del compromiso, la oferta de incentivos y la promoción de una cultura sostenible.

Asimismo, en relación con la "Entorno altamente competitivo, caracterizado por la búsqueda de precios bajos y la prevalencia del modelo de fast fashion" y la "Falta de conciencia, conocimientos y exigencia sobre la sostenibilidad por parte de los consumidores", se observa una interconexión significativa. Cuando el perfil del consumidor se orienta hacia la conciencia ambiental, la demanda de precios bajos se ve sustituida por la búsqueda de productos sostenibles, lo que modifica la dinámica del mercado hacia una tendencia menos centrada en el fast fashion.

Por último, la barrera de "Limitaciones financieras" guarda estrecha relación con la "Inversión incierta", ya que la capacidad de invertir está directamente ligada a la disponibilidad

de recursos financieros. Además, las decisiones relacionadas con la gestión de los recursos financieros se ven fuertemente influenciadas por la incertidumbre que rodea a la inversión.

A continuación, en la Figura 8 se puede observar la co-concurrencia presentada en las entrevistas por pares presentadas en las barreras:



### 3. Análisis transversal desde el marco teórico y contextual

El análisis integrado de los resultados obtenidos mediante el método Delphi y las entrevistas realizadas a los colaboradores de Textil del Valle permite contrastar las barreras identificadas en la literatura con la experiencia concreta de una empresa peruana líder en sostenibilidad textil. Este enfoque transversal permite examinar la relevancia general de estas barreras para el sector, así como su manifestación diferenciada en un caso que ha avanzado de manera significativa en prácticas sostenibles.

#### 3.1. Entorno competitivo y fast fashion

Esta barrera fue considerada la más crítica por los expertos participantes en el método Delphi, obteniendo una media de 3.8. Esto indica que, en opinión de los expertos, la presión por ofrecer precios bajos y competir con el modelo de fast fashion representa uno de los obstáculos estructurales más difíciles para implementar la sostenibilidad en el sector textil exportador.

Sin embargo, en el caso de Textil del Valle, esta barrera no se presenta como determinante. Los entrevistados señalan que la empresa no compite en precios, sino en calidad y valor sostenible. Sus clientes están dispuestos a pagar precios más altos por

productos que cumplan con altos estándares ambientales y sociales. No obstante, sí se reconoce un impacto indirecto en la operación, ya que la lógica de producción rápida y personalizada exige mayores cambios en materiales, procesos y líneas de producción. Esto genera complejidades operativas que, aunque no comprometen la estrategia sostenible, sí demandan una adaptación constante.

### **3.2. Falta de compromiso e incentivos desde la alta dirección**

Esta barrera fue también una de las más valoradas por los expertos, con una media de 3.3. La literatura coincide en que el liderazgo organizacional y el compromiso de la alta dirección son factores fundamentales para impulsar transformaciones hacia modelos sostenibles. Según Lozano (2015), el compromiso activo de los líderes es clave para integrar la sostenibilidad en la estrategia organizacional, ya que estos tienen la capacidad de alinear metas ambientales y sociales con los objetivos del negocio.

En Textil del Valle, los testimonios muestran que esta fue una barrera en el pasado, pero ha sido superada desde el año 2018 con la llegada de una nueva gerencia que impulsó una transformación profunda. La sostenibilidad es hoy parte integral del modelo de negocio y se promueven actividades, eventos y reconocimientos internos que fortalecen una cultura organizacional comprometida con el desarrollo sostenible. Sin embargo, algunos entrevistados advierten desequilibrios en la difusión del mensaje sostenible entre distintas áreas y sedes, lo cual evidencia que, si bien existe voluntad y dirección clara, la implementación aún requiere consolidación interna.

### **3.3. Falta de conocimiento y experiencia sobre sostenibilidad**

Esta barrera obtuvo también una media de 3.3, situándose entre las más destacadas por los expertos. Esta valoración indica que los participantes reconocen la carencia de capacidades técnicas y conocimientos específicos como un obstáculo significativo para la implementación de prácticas sostenibles. Este diagnóstico es compartido por múltiples estudios sobre sostenibilidad en países en desarrollo, donde las brechas formativas limitan la adopción de nuevas prácticas (Pham et al., 2022).

En el caso de TDV, los entrevistados destacan que esta carencia era clara antes del cambio de gerencia, pero que desde entonces se han implementado diversas capacitaciones en sostenibilidad, especialmente orientadas a proyectos de ahorro de recursos y reducción de residuos. A pesar de los avances, algunos colaboradores indican que la formación no siempre se interioriza a nivel operativo, ya que muchos procesos son comunicados sin suficiente contextualización del “por qué”. También se destaca una brecha educativa estructural, dado que gran parte del personal tiene formación secundaria básica, lo cual

representa un desafío adicional para lograr una apropiación integral del concepto de sostenibilidad.

### **3.4. Limitaciones financieras**

Esta barrera obtuvo una media de 2.8, lo que sugiere que, aunque los expertos la consideran importante, no está entre las más críticas. En la teoría, se ha documentado que los costos asociados a la transición sostenible (infraestructura, certificaciones, tecnología) pueden ser una barrera considerable, especialmente para pequeñas y medianas empresas (OECD, 2020).

En TDV, si bien se reconoce la existencia de restricciones financieras, especialmente en los últimos años, los colaboradores destacan que la sostenibilidad es considerada una prioridad estratégica. La empresa destina importantes recursos a certificaciones, infraestructura ambiental y formación. Sin embargo, se señala que el sistema financiero peruano aún no ofrece condiciones favorables para este tipo de iniciativas. Este testimonio sugiere que, si bien las limitaciones financieras existen, su impacto puede ser superado cuando hay una decisión organizacional firme de avanzar en sostenibilidad.

### **3.5. Indisposición de socios de la cadena de suministro**

La puntuación obtenida por esta barrera en el Delphi fue 2.9, lo que indica una preocupación intermedia. En la literatura, se ha documentado que una cadena de suministro sostenible requiere colaboración y alineamiento entre actores, lo cual puede ser difícil de alcanzar, especialmente cuando hay asimetrías de poder o capacidades (Oelze, 2017).

En el caso de TDV, la barrera se manifiesta parcialmente. Por un lado, se identifican dificultades para encontrar proveedores certificados o con capacidades técnicas suficientes, especialmente en insumos específicos como químicos. Esto puede generar demoras y cuellos de botella en la producción sostenible. Por otro lado, la estructura vertical integrada de TDV reduce la dependencia de proveedores externos, lo que les permite controlar gran parte de su cadena de valor. En consecuencia, aunque existe un desafío real con ciertos insumos o proveedores locales, la empresa ha logrado mitigarlo en gran medida mediante integración y acompañamiento.

### **3.6. Resistencia al cambio**

Aunque esta barrera no fue priorizada en el Delphi, surgió en las entrevistas como un factor organizacional relevante, especialmente en niveles operativos. En organizaciones tradicionales, los cambios en procesos suelen generar resistencia, especialmente cuando los trabajadores se han especializado durante años en ciertos métodos de trabajo. Esta dinámica ha sido ampliamente estudiada en la literatura de cambio organizacional (Doppelt, 2010).

En TDV se reconoce esta resistencia inicial, especialmente al implementar nuevas prácticas sostenibles. Sin embargo, también se destaca el papel activo de la gerencia en fomentar una cultura de sostenibilidad, lo cual ha contribuido a reducir dicha resistencia mediante comunicación, participación y ejemplo organizacional.

### **3.7. Falta de apoyo gubernamental**

Con una media de 2.9, esta barrera es considerada moderadamente importante por los expertos. En los países en desarrollo, la ausencia de políticas públicas y mecanismos de incentivo para empresas sostenibles es una constante, limitando su escalabilidad y competitividad (CEPAL, s.f.a).

Los entrevistados en TDV coinciden en que el apoyo del Estado es limitado o inexistente. No se identifican incentivos, subsidios ni capacitación significativa proveniente del gobierno central. Algunas colaboraciones puntuales con autoridades locales han sido útiles, pero no configuran un ecosistema institucional robusto para el fomento de la sostenibilidad empresarial. Esta ausencia obliga a que las empresas avancen por su cuenta, limitando el impacto sistémico de sus esfuerzos.

### **3.8. Falta de exigencia o conciencia del consumidor**

Esta barrera, con una media de 2.9, se relaciona con el bajo nivel de conciencia sostenible de los consumidores, lo cual desincentiva a las empresas a invertir en sostenibilidad si no perciben una demanda concreta. Este fenómeno es común en mercados locales o en segmentos masivos, donde la elección del consumidor sigue priorizando precio o estética sobre impacto social y ambiental (Shaw et al., 2022; Connell, 2010). Esto ha sido documentado también por Boström y Micheletti (2016), quienes argumentan que la desconexión entre consumidores y procesos de producción dificulta su involucramiento activo en decisiones de compra responsables.

En el caso de TDV, esta barrera no se aplica directamente, ya que opera bajo un modelo B2B y trabaja con marcas internacionales que exigen altos estándares de sostenibilidad. Sus clientes finales suelen pertenecer a nichos altamente conscientes. Por tanto, más que una barrera, la conciencia del cliente en este caso funciona como impulso para la transformación organizacional. Esta diferencia resalta la necesidad de segmentar el análisis según el tipo de mercado en el que opera cada empresa.

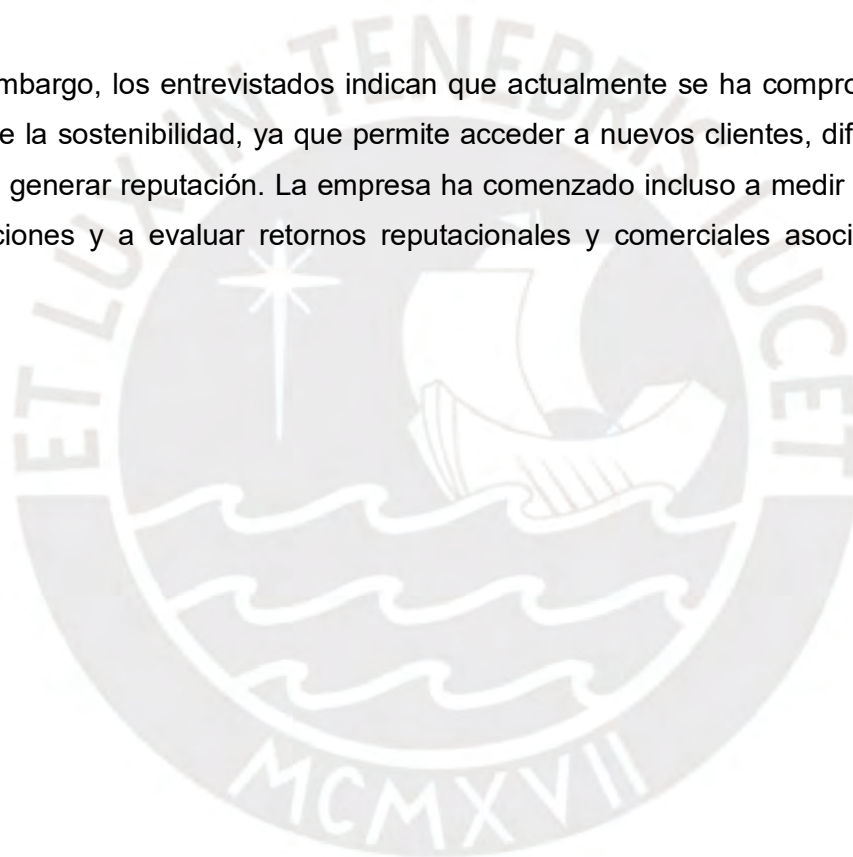
### **3.9. Inversión con retorno incierto**

Con una media de 2.9, esta barrera refleja la preocupación de que las inversiones en sostenibilidad no siempre garanticen retornos financieros inmediatos. En el caso de TDV, esta

incertidumbre fue real durante los primeros años (2018–2019), cuando se asumieron riesgos sin evidencia clara de retorno.

La literatura respalda esta percepción. Según Barrueto y Marchena (2024), muchas empresas carecen de herramientas efectivas para medir el retorno financiero de sus estrategias sostenibles, lo que genera escepticismo y frena la toma de decisiones. Abbate et al. (2024) subrayan además que la falta de integración entre la sostenibilidad y la estrategia corporativa hace que no siempre sea posible visualizar su aporte en términos económicos. A esto se suma la advertencia de Global Fashion Agenda (2024), que destaca que el acceso limitado a financiamiento y la volatilidad de los mercados dificultan que las pequeñas y medianas empresas puedan asumir inversiones sostenibles sin un horizonte claro de beneficios.

Sin embargo, los entrevistados indican que actualmente se ha comprobado el valor estratégico de la sostenibilidad, ya que permite acceder a nuevos clientes, diferenciarse en el mercado y generar reputación. La empresa ha comenzado incluso a medir el impacto de sus certificaciones y a evaluar retornos reputacionales y comerciales asociados a estas prácticas.



# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 1. Conclusiones

En el presente capítulo se plantean las conclusiones de la investigación, las cuales estarán alineadas a los objetivos que se plantearon al inicio de la tesis. Luego, se presentan las recomendaciones con información que parte directamente de los datos recogidos y, finalmente se mencionarán las futuras investigaciones que se pueden identificar a partir de los resultados del presente documento. A continuación, se presentan las conclusiones con respecto a las barreras para la implementación de prácticas sostenibles en el sector identificadas en la investigación.

En relación con la barrera del *entorno altamente competitivo y la prevalencia del fast fashion*, la literatura y los expertos coinciden en que constituye una de las principales limitaciones para la sostenibilidad en la industria textil, pues fomenta la reducción de costos, la aceleración de ciclos de producción y prácticas que afectan tanto al medio ambiente como a las condiciones laborales (Boström & Micheletti, 2016). A nivel sectorial peruano, esta presión de precios se intensifica en el mercado local y en destinos como el asiático, donde la competencia se basa en costos bajos y prácticas de producción poco responsables. Como señaló Mariela Calderón, jefa comercial de Bergman Rivera, esta dinámica suele derivar en el uso de algodón importado en detrimento de los agricultores locales y en condiciones laborales precarias (comunicación personal, 6 de diciembre de 2023).

En contraste, para Textil del Valle esta barrera no es determinante, dado que atiende a clientes internacionales que priorizan la calidad y las certificaciones sostenibles, lo cual le permite establecer relaciones con compradores dispuestos a pagar un valor adicional por productos responsables. Sin embargo, desde la perspectiva productiva, la diversificación de materiales y estilos genera ciclos rápidos que también pueden implicar impactos ambientales. Como explicó Noemí Martínez, del área de mejora continua de TDV, la presión competitiva en precios es real en el sector, aunque la empresa ha logrado atenuarla gracias al perfil de sus clientes (comunicación personal, 10 de febrero de 2024).

En síntesis, el fast fashion constituye una limitación estructural para la sostenibilidad del sector textil peruano, aunque su impacto varía según el mercado al que se orienta cada empresa: es crítico en contextos dominados por el bajo costo, mientras que para compañías exportadoras como TDV se presenta como un desafío atenuado.

En relación con la barrera de la falta de cultura, compromiso e incentivos promovidos por la alta dirección, la literatura señala que el liderazgo ejecutivo es determinante para la adopción de prácticas sostenibles, ya que sin un compromiso firme de la gerencia los cambios tienden a quedar fragmentados o estancados (Doppelt, 2010). A nivel sectorial, la ausencia de liderazgo estratégico se ha identificado como una de las principales limitaciones para consolidar una cultura de sostenibilidad en las organizaciones (Oelze, 2017). En el caso de Textil del Valle, esta barrera no resulta significativa en la actualidad, pues la empresa ha demostrado un compromiso claro mediante la promoción de una cultura sostenible a través de eventos comunitarios, apoyo a asociaciones y la implementación de prácticas responsables en todas sus áreas. Aunque en años anteriores existía una menor orientación hacia la sostenibilidad, el cambio de dirección general en los últimos cinco años impulsó de manera decisiva la integración de estos principios en la organización. Este contraste evidencia que, mientras en muchas empresas textiles la falta de compromiso gerencial constituye un freno crítico, en TDV el liderazgo se configura como un factor clave de éxito para la sostenibilidad.

Para la barrera de la falta de conciencia, conocimientos y experiencia sobre sostenibilidad, la literatura la identifica como uno de los obstáculos más frecuentes en la industria textil, especialmente en organizaciones que carecen de programas de capacitación y estrategias claras de difusión interna (Kazancoglu et al., 2020; Rahaman et al., 2024). Este déficit limita la capacidad de las empresas para traducir sus compromisos en acciones concretas y sostenidas. En el caso de Textil del Valle, se observa un avance significativo, ya que en los últimos cinco años la empresa ha fortalecido su compromiso a través de capacitaciones constantes y proyectos orientados a reducir el uso de recursos y las emisiones. Sin embargo, persisten desafíos internos: algunos colaboradores señalan no comprender plenamente los cambios implementados ni la relevancia de la sostenibilidad, lo que refleja la necesidad de reforzar la comunicación y la formación, particularmente entre el personal operativo con menor nivel educativo. En síntesis, este análisis confirma que incluso en empresas con un fuerte liderazgo y orientación hacia la sostenibilidad, la falta de conocimiento y experiencia en todos los niveles organizativos sigue siendo una barrera importante para consolidar estas prácticas.

Por el lado de la barrera de las limitaciones financieras, la literatura la reconoce como uno de los principales obstáculos para la implementación de prácticas sostenibles en la industria textil, debido a los elevados costos iniciales y a la falta de acceso a créditos blandos o incentivos que faciliten la inversión en certificaciones y tecnologías sostenibles (Shen et al., 2015; Abbate et al., 2024). En el caso de Textil del Valle, si bien la sostenibilidad se prioriza sobre otras inversiones y no representa una limitante crítica, los entrevistados señalaron que

el apoyo recibido por parte de las entidades financieras es escaso. Esta dificultad resulta aún más significativa para empresas medianas o pequeñas, que enfrentan mayores barreras para acceder a condiciones favorables de financiamiento. Incluso TDV, a pesar de ser una de las compañías más grandes en el contexto peruano, no alcanza los volúmenes de venta de los principales grupos textiles del país, lo que restringe su acceso a beneficios y condiciones competitivas. En síntesis, las limitaciones financieras se configuran como una barrera estructural para el sector, cuyo nivel de impacto varía según el tamaño de la empresa y la disponibilidad de mecanismos de apoyo externo.

Con respecto a la barrera de “Indisposición ante la sostenibilidad por parte de los socios de la cadena de suministro”, se concluye que constituye una limitación relevante en el sector, dado que la literatura subraya que la colaboración y el alineamiento entre actores son esenciales para consolidar cadenas de suministro sostenibles, aunque difíciles de lograr en contextos con asimetrías de capacidades (Oelze, 2017). En el caso peruano, esta situación se refleja en la disponibilidad limitada de proveedores con certificaciones sostenibles, lo que restringe el acceso a insumos responsables y puede generar retrasos en la producción. Para Textil del Valle, la barrera se manifiesta de forma parcial: la empresa enfrenta dificultades puntuales con insumos específicos donde la falta de proveedores certificados ocasiona riesgos de demora y cuellos de botella. No obstante, su modelo de integración vertical le ha permitido reducir la dependencia de terceros y mitigar parte de esta limitación mediante el control directo y el acompañamiento a socios estratégicos. En consecuencia, mientras que a nivel sectorial esta barrera se configura como un desafío crítico, en TDV su impacto resulta importante pero no determinante.

En relación con la barrera de “La resistencia al cambio” se concluye que constituye una limitación significativa en la adopción de nuevas prácticas de sostenibilidad, pues la literatura reconoce que los colaboradores suelen mostrar reticencia cuando se modifican procesos establecidos durante largo tiempo, percibiendo los cambios como una amenaza a su especialización o eficiencia (Aragón-Correa et al., 2020). En Textil del Valle, esta barrera se manifiesta particularmente en el nivel operativo: los trabajadores muestran cierta resistencia inicial asociada a la familiaridad y comodidad con rutinas consolidadas, así como a la dificultad de comprender los beneficios inmediatos de las transformaciones propuestas. La complejidad radica, por tanto, en comunicar de manera efectiva la necesidad del cambio a quienes ejecutan los procesos cotidianos. No obstante, esta limitación se ve mitigada por la gerencia general, que, según los entrevistados, impulsa activamente la implementación de prácticas sostenibles y promueve una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad. De este modo, mientras que en el sector textil la resistencia al cambio suele ser un obstáculo

estructural, en TDV su impacto se reduce gracias al liderazgo gerencial y a las estrategias de acompañamiento dirigidas al personal operativo.

En cuanto a la barrera de inversión incierta en la sostenibilidad, la literatura señala que la percepción de un retorno poco claro o a largo plazo puede desalentar a algunas empresas a asignar recursos en este ámbito (Schrettle et al., 2014). Esta incertidumbre inicial en torno al beneficio económico hace que la sostenibilidad sea percibida, en ciertos casos, más como un costo que como una inversión estratégica. Sin embargo, para Textil del Valle esta limitación no resulta relevante, ya que la empresa concibe la sostenibilidad como un motor de rentabilidad futura y un medio para diferenciarse en mercados internacionales. En esa línea, esta situación refleja un contraste relevante: mientras que para gran parte del sector la incertidumbre financiera constituye un freno, en TDV su impacto resulta menos significativo, aunque igualmente implica compromisos y riesgos asociados a la asignación de recursos.

Respecto a la barrera de Falta de Apoyo por parte del Gobierno, se concluye que constituye una limitación persistente en el sector textil, ya que la ausencia de incentivos, beneficios y programas de capacitación adecuados reduce la capacidad de las empresas para fortalecer sus estrategias de sostenibilidad (Boström & Micheletti, 2016; Global Fashion Agenda, 2024). En el caso de Textil del Valle, esta barrera no ha sido determinante, pues la compañía ha optado por avanzar de manera independiente en la implementación de prácticas sostenibles, aun sin un respaldo institucional sólido. En síntesis, mientras que a nivel sectorial el limitado apoyo gubernamental representa un obstáculo relevante (Shaw et al., 2022), en TDV su impacto ha sido menor debido a la estrategia adoptada, aunque esta situación no elimina los riesgos asociados a la falta de un marco regulatorio y de políticas públicas más consistentes.

En relación con la barrera de “Falta de Conocimientos y Exigencia por parte de los Consumidores”, se concluye que, a nivel sectorial, representa una limitación en contextos donde la conciencia ambiental es reducida y los compradores priorizan precio o moda sobre criterios sostenibles (Shaw et al., 2022; Connell, 2010). Sin embargo, en el caso de Textil del Valle esta barrera no se manifiesta, ya que el perfil de sus clientes internacionales exige altos estándares de sostenibilidad y calidad, lo que actúa como un incentivo que refuerza sus prácticas responsables. Mientras que la falta de exigencia limita la transición sostenible en gran parte de los segmentos del sector, para TDV la presión del consumidor se convierte en un motor que impulsa su estrategia.

Finalmente, entre las conclusiones generales se reconoce que, aunque empresas como Textil del Valle pueden considerarse un caso de éxito en sostenibilidad, persisten desafíos comunes al sector, tales como la indisposición de algunos proveedores, la

resistencia al cambio y las brechas de conocimiento. En el caso de TDV, estas barreras no han limitado su posicionamiento como una de las empresas líderes en sostenibilidad en América Latina, lo que demuestra que es posible avanzar en la implementación de prácticas responsables aun en contextos de limitaciones estructurales. A nivel sectorial, este hallazgo confirma que la sostenibilidad empresarial no depende únicamente de la ausencia de barreras, sino de la capacidad organizacional para gestionarlas, así como del impulso de factores externos como la creciente demanda de clientes internacionales por prácticas sostenibles, que constituye un motor clave para la transformación de toda la industria.

## **2. Recomendaciones**

Es importante que Textil del Valle siga manteniendo su enfoque en la sostenibilidad y la calidad como aspectos diferenciadores en un mercado altamente competitivo. Esto implica seguir comunicando y promoviendo estas características tanto a nivel interno como externo. Asimismo, dado que no todos los empleados tienen el mismo nivel de educación y conocimiento sobre sostenibilidad, es crucial implementar programas de educación y concientización que aborden este tema de manera accesible para todos los colaboradores.

Textil del Valle debe seguir trabajando en estrecha colaboración con proveedores que compartan sus valores de sostenibilidad. Esto puede implicar seguir proporcionando apoyo adicional a los proveedores para que obtengan certificaciones sostenibles y fomentar una relación de colaboración a largo plazo. Además, la empresa puede explorar la posibilidad de abogar por un mayor apoyo gubernamental en términos de incentivos y políticas que fomenten la sostenibilidad en el sector textil.

Dado que los consumidores finales y los clientes de Textil del Valle están mostrando una creciente demanda de prácticas sostenibles, la empresa debe seguir adaptándose a estas expectativas y asegurarse de cumplir con los estándares de calidad y sostenibilidad requeridos. Asimismo, Textil del Valle debe continuar evaluando el retorno de inversión de sus iniciativas de sostenibilidad para asegurarse de que estén generando beneficios tangibles. Esto implica analizar regularmente qué certificaciones o acciones están contribuyendo realmente a fortalecer su posición en el mercado y su reputación como empresa sostenible.

En un plano más amplio, los resultados de esta investigación permiten formular recomendaciones para el sector textil peruano en general. Se sugiere:

- Promover mecanismos de articulación entre empresas, gremios y proveedores que favorezcan el intercambio de buenas prácticas y la creación de cadenas de suministro más sostenibles.

- Fomentar programas de financiamiento en coordinación con el sector financiero y el Estado, que permitan superar las limitaciones económicas que dificultan la implementación de prácticas sostenibles.
- Desarrollar campañas de sensibilización dirigidas al consumidor nacional para incentivar la demanda de productos responsables, reforzando a la vez la transparencia en la información y el etiquetado.
- Impulsar políticas públicas más consistentes y coordinadas que establezcan incentivos claros para las empresas que apuestan por la sostenibilidad y sanciones efectivas para quienes mantienen prácticas nocivas.
- Promover la investigación y el acompañamiento a empresas más pequeñas o informales, con el fin de que también puedan avanzar en sostenibilidad bajo estrategias adaptadas a sus capacidades.

Finalmente, aunque este estudio se ha centrado en una gran empresa con una fuerte orientación al mercado internacional, es importante reconocer que otras realidades dentro del sector textil pueden presentar desafíos diferentes en la implementación de prácticas sostenibles. Por ello, se recomienda que futuras investigaciones exploren las barreras y oportunidades de sostenibilidad en empresas más pequeñas, informales, o aquellas más orientadas al mercado local. Estas empresas podrían enfrentar realidades más alineadas con algunas de las barreras que Textil del Valle no presenta, ofreciendo una perspectiva complementaria y valiosa para entender el panorama completo de la sostenibilidad en el sector textil en Perú.

## REFERENCIAS

- Abbate, S., Centobelli, P., Cerchione, R., Nadeem, S. P., & Riccio, E. (2024). Sustainability trends and gaps in the textile, apparel and fashion industries. In *Environment, Development and Sustainability*, 26(2), 2837–2864. <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02887-2>
- Actualidad Industrial. (2022). *Industria con conciencia ambiental*. <https://sni.org.pe/wp-content/uploads/2022/03/Revista-Industria-Peruana-962-Articulo-Economia-Circular.pdf>
- Aliaga, M., Jané, J. y Merino, R. (2008). *Herramienta para la aplicación del modelo SCOR en el sector confecciones del Perú* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/1625>
- Álvarez, J., Botero, D. y Ariza, A. (2014). *Contribuyendo al reto de la sostenibilidad: el sistema producto-servicio en la industria de la moda rápida* [Tesis de licenciatura, Universidad del Rosario]. Repositorio Institucional E-docUR. <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/eecf0ff1-48c7-4067-89c1-bec0db60ddf4/content>
- AMG Plastech. (2024, 6 de junio). *La política de desperdicio cero de Singapur y su impacto*. <https://amgplastech.com/es/singapores-zero-waste-policy-and-its-impact/>
- Amutha, K. (2017). Sustainable Practices in Textile Industry: Standards and Certificates. En Muthu, S. (Eds) *Sustainability in the Textile Industry. Textile Science and Clothing Technology* (pp. 978-981). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-2639-3\\_5](https://doi.org/10.1007/978-981-10-2639-3_5)
- Andoni, N. (2024, 4 de octubre). *¿Cuáles son las empresas más grandes de textil, calzado y bebidas en Perú?* Rankia. <https://www.rankia.pe/blog/analisis-igbvl/2280145-empresas-mas-importantes-peru-sector-textil-calzado-bebidas>
- Apacla, K. (2017). *Integración de la sostenibilidad en la banca desde el enfoque de valor compartido: el caso de la línea de crédito ambiental seco desde la gestión del BCP: su aporte y los factores para su éxito* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/151655>
- Apsan, H. N. (2002). Environmental Value: A Business View of Environmental Costs and Opportunities. *Environmental Quality Management*, 11(4), 75–81. <https://doi.org/10.1002/TQEM.10043>
- Aquino, Y. (2020). Textil del valle sostenible. *Mundo Textil*, (161), 38-41. [https://issuu.com/revistamundotextil/docs/revista\\_mundo\\_textil\\_161\\_b/s/12098984](https://issuu.com/revistamundotextil/docs/revista_mundo_textil_161_b/s/12098984)
- Arevalo, J. A., & Aravind, D. (2011). Corporate social responsibility practices in India: Approach, drivers, and barriers. *Corporate Governance*, 11(4), 399–414.
- Asociación de Moda Sostenible del Perú [AMSP]. (2016). *Directorio 2016 de moda sostenible del Perú*. <https://es.scribd.com/document/345757740/Directorio-Moda-Sostenible-2016>
- ASQ. (2023). *What is ISO 26000? Social Responsibility Guidance Standard*. <https://asq.org/quality-resources/iso-26000>

- Austin, J., Gutiérrez, R., Ogliastri, E. y Reficco, E. (Eds.). (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Editorial Planeta Mexicana.  
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gesti%C3%B3n-efectiva-de-emprendimientos-sociales-Lecciones-extra%C3%ADdas-de-empresas-y-organizaciones-de-la-sociedad-civil-en-Iberoam%C3%A9rica.pdf>
- Avanza Sostenible. (2021). *Estudio: Proyecciones para una reactivación empresarial sostenible en 2021 – Análisis Perú*.  
<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/174833>
- Bar-Am, J., Vinit, D., Anandi, M., Steve, N., & Sherry, F. (2023, 6 de febrero). *Consumers care about sustainability and support it with their wallets*. McKinsey Company.
- Barrueto, M. T. y Marchena, O. B. (2024). Impacto de los costos estratégicos en la sostenibilidad empresarial de las PYMEs mediante una revisión bibliográfica. *Revista Científica en Ciencias Sociales*, 6, 1-12.  
<https://www.redalyc.org/journal/7497/749780131005/749780131005.pdf>
- Bastidas, J. (2013). *De rerum natura. Hitos para otra historia de la educación ambiental*.  
<https://sites.google.com/site/historiaeducacionambiental/decada-de/1980>
- Bcorporation. (2022). *B Lab Global Site*. <https://www.bcorporation.net/en-us/>
- Bcorporation. (2023). *Find a B Corp*. <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/?refinement%5Bcountries%5D%5B0%5D=Peru>
- Bealpaca. (2023). *¿Por qué la lana de alpaca es sostenible? 10 razones – Be ALPACA*.  
<https://bealpaca.com/es-be/blogs/blog-be-alpaca/por-que-la-lana-de-alpaca-es-sostenible-10-razones>
- Beaumont, M. (2016). *Gestión social: estrategia y creación de valor*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://repositorio.pucp.edu.pe/items/40281e60-9b5a-4330-b832-c7168207f040>
- Benavides, M. y Gómez-Restrepo, C. (2005). Metodología de investigación y lectura crítica de estudios. *Methods in Qualitative Research: Triangulation*, 34(1), 118-124.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0034-74502005000100008&script=sci\\_abstract&lng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0034-74502005000100008&script=sci_abstract&lng=es)
- Berg, A., Granskog, A., Lee, L., & Magnus, K.-H. (2020, 26 de agosto). *How the fashion industry can reduce its carbon footprint*. McKinsey.  
<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/fashion-on-climate>
- Bhandari, N., Garza-Reyes, J. A., Rocha-Lona, L., Kumar, A., Naz, F., & Joshi, R. (2022). Barriers to sustainable sourcing in the apparel and fashion luxury industry. *Sustainable Production and Consumption*, 31, 220–235.  
<https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.02.007>
- Bornmann, L., Leydesdorff, L., & Wang, J. (2013). Which percentile-based approach should be preferred for evaluating normalized citation impact values? An empirical comparison of five approaches including a newly developed citation-rank approach (P100). *Journal of Informetrics*, 7(4), 933–944.  
<https://doi.org/10.1016/j.joi.2013.09.003>

- Boström, M., & Micheletti, M. (2016). Introducing the sustainability challenge of textiles and clothing. *Journal of Consumer Policy*, 39(4), 367–375.
- Briones, R., Medina, M. V. y Marinelli, S. (2021). *Transformación 4.0 en el sector Textil-Confecciones: caso Confecciones Polcyr S.R.L. y Textil del Valle S.A.* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/18791>
- Burgos, E. (2023). *Sostenibilidad ambiental. Repasando el pasado para mirar el futuro del planeta*. Equilibrium Global. <https://equilibriumglobal.com/sobre-la-historia-de-la-sostenibilidad-ambiental/>
- Business Empresarial. (2023, 19 de agosto). *Expotextil: Generar conciencia del consumidor es la clave para impulsar la sostenibilidad y circularidad en el sector textil*. <https://www.businessempresarial.com.pe/expotextil-generar-conciencia-del-consumidor-es-la-clave-para-impulsar-la-sostenibilidad-y-circularidad-en-el-sector-textil/>
- Bustos, S. y Wastavino, F. (2016). ¿De qué manera las Empresas B generan impactos positivos en el ámbito social y medioambiental? *Revista Gestión de las Personas y la Tecnología*, 9(27), 21-33. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5771040>
- Caballero, M., Gallardo, E., & Castro, M. (2021). *Vintage and upcycling as branding strategies in sustainable fashion: EBSCOhost*. <https://web-s-ebsohost-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/ehost/detail/detail?vid=2&sid=0362f4ea-729b-4464-a677-557009dd8553%40redis&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#AN=151908257&db=iih>
- Cáceres, N. (2015). La creación de valor compartido: estrategia de sostenibilidad y desarrollo empresarial. *Cultura Latinoamericana*, 22(2), 207–230. <https://doi.org/10.2/JQUERY.MIN.JS>
- CAF. (2010, 11 de mayo). *Programa de Comercio Justo presente en Perú Moda*. <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2010/05/programa-de-comercio-justo-presente-en-peru-moda/>
- Campos, L., Martínez, M. y Ramírez-Escamilla, H. (2024). Las barreras de la industria textil para implementar la economía circular en México. *Economía circular mexicana*, 1(1), 55-74.
- Canal 26. (2023, julio 10). *Singapur se convirtió en un experto del reciclaje con el paso de los años: ¿Cómo solucionó su grave problema con la basura?* <https://www.canal26.com/planeta/singapur-se-convirtio-en-un-experto-del-reciclaje-con-el-paso-de-los-anos-como-soluciono-su-grave-problema-con-la-basura--375568>
- Canessa, C., Vavvos, A., Triliva, S., Kafkalas, I., Vrachioli, M., & Sauer, J. (2022). Implementing a combined Delphi and Focus Group qualitative methodology in Nexus research designs—the case of the WEF Nexus in Apokoronas, Crete. *PLoS ONE*, 17.
- Cardozo. (2020, 17 de enero). *Cómo fomentar un consumo responsable y sostenible*. BBVA. <https://www.bbva.com/es/como-fomentar-un-consumo-responsable-y-sostenible/>

- Carrasco, A. (2017, 10 de marzo). *¿La sostenibilidad está de moda?* Fashion United. <https://fashionunited.co/noticias/moda/la-sostenibilidad-esta-de-moda/2017031022151>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance Wiley Encyclopedia of Management View project. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <https://www.researchgate.net/publication/303179257>
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3693387>
- Chaihuaque, B. (2019). Una mirada a las dimensiones de la sostenibilidad empresarial. *Notas Académicas*, (43), 1-12. <https://repositorio.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/28e99c9c-7630-4305-879e-c275d7c02752/content>
- Chávez, M. (2020, 29 de junio). Los retos de la industria textil y confecciones frente a la covid-19. *La Cámara*. <https://lacamara.pe/los-retos-de-la-industria-textil-y-confecciones-frente-a-la-covid-19/>
- Christensen, K. (2017, 12 de junio). *Michael Porter: El valor compartido consiste en alinear el éxito de nuestra empresa con el éxito de nuestra comunidad*. Menudas Empresas. <https://menudasempresas.com/entrevista-michael-porter/>
- Clickoala. (2020, 5 de mayo). *Los 20 países más verdes y sostenibles*. <https://join.clickoala.com/20-paises-verdes-sostenibles-ecologicos/>
- Cohen, N., & Werbin, E. M. (2021). Evolución histórica de los conceptos de la responsabilidad social empresarial y la sustentabilidad corporativa: Sustentabilidad y ciencias administrativas. *25 Congreso Internacional de Ciencias Administrativas*.
- COMEXPERU. (2022). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú Resultados en 2022*. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mypes-2022.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (s.f.a). *Acerca de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/acerca-la-agenda-2030-desarrollo-sostenible>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (s.f.b). *El ABC del comercio justo. El comercio justo como herramienta de cooperación al desarrollo*. <https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaComercioJusto/ABCCJ1.pdf>
- Comité de Ética de La Investigación. (2017). *Manual de procedimientos*. Pontificia Universidad Católica del Perú. [https://cdn02.pucp.education/investigacion/2017/07/05170251/comEtica-manual-procedimientos\\_2017-07-05.pdf](https://cdn02.pucp.education/investigacion/2017/07/05170251/comEtica-manual-procedimientos_2017-07-05.pdf)
- Connell, K. Y. H. (2010). Internal and external barriers to eco-conscious apparel acquisition. *International Journal of Consumer Studies*, 34(3), 279–286. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2010.00865.x>
- Control Union. (s.f.). *Gots – Global organic textile standard*. <https://peru.controlunion.com/es/programas-de-certificacion/gots-estandar-textil-organico-global>

- Coordinadora Estatal de Comercio Justo. (s.f.). *Los diez principios del comercio justo*. <https://comerciojusto.org/que-es-el-comercio-justo-2/los-10-principios-internacionales/>
- COSH. (2023, 04 de octubre). *Reciclaje textil en Alemania: Retos e implicaciones*. <https://cosh.eco/es/articulos/reciclaje-textil--alemania>
- Creditex. (s.f.). *Algodón Pima Peruano*. <https://creditex.com.pe/materia-prima>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five approaches* (3.ª ed.). Sage Publications. <http://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2018/04/CRESWELLQualitative-Inquiry-and-Research-Design-Creswell.pdf>
- De La Hoz E., Caraballo, G. y Ladeuth, D. (2022). Barreras en la gestión de la cadena de suministro verde: una revisión sistemática de la literatura. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, 10(1), 140–159. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8491800>
- De la Vega, M. (2023, 03 de julio). Exportaciones del sector textil y confecciones apuntan a expandirse. *El Peruano*. <https://www.elperuano.pe/noticia/216904-exportaciones-del-sector-textil-y-confecciones-apuntan-a-expandirse>
- De los Heros, A. (2021, 13 de enero). *La primera y más grande Empresa B del sector textil a nivel mundial está en el Perú*. IPAE. <https://www.ipae.pe/nota-de-prensa-cadeejecutivos-la-primera-y-mas-grande-empresa-b-del-sector-textil-a-nivel-mundial-esta-en-el-peru/>
- Deloitte. (2023). *Iniciativa de Informes Globales (GRI)*. <https://www.iasplus.com/en/resources/sustainability/gri>
- Dominish, E. (s.f.). *Measuring carbon emissions in the garment sector in Asia*. International Labour Organization. <https://webapps.ilo.org/static/english/intserv/working-papers/wp053/index.html>
- Doppelt, B. (2010). *Leading change toward sustainability: A change-management guide for business, government and civil society* (2.ª ed.). Greenleaf Publishing.
- Douglass, R. (2021). *These are the best countries for sustainable shopping*. Fashion United. <https://fashionunited.com/news/business/these-are-the-best-countries-for-sustainable-shopping/2021081341560>
- Duarte, F. P., & Rahman, S. (2010). Perceptions of corporate social responsibility by Bangladeshi managers: An exploratory study. *The Journal of Business Research*, 6, 119–136.
- Ehram Peru-Consult. (2023, 07 de mayo). *Perú - Sostenibilidad en la industria textil: ¿Tendencia ó cambio de hábitos?* LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/per%C3%BA-sostenibilidad-en-la-industria-textil-tendencia>
- Elkington, J. (2018, 25 de enero). *25 years ago I coined the phrase “Triple Bottom Line.” Here’s why it’s time to rethink it*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>

- ESERP. (2020, 03 de noviembre). *Sostenibilidad en las empresas*.  
<https://es.eserp.com/articulos/sostenibilidad-empresas/>
- ESG News. (2024, 24 de diciembre). *Japón reducirá sus emisiones de gases de efecto invernadero en un 60% para 2035*. <https://esgnews.com/es/japan-to-cut-greenhouse-gas-emissions-60-by-2035/>
- Fasson, A. (2020, 26 de octubre). *Las empresas B o BIC: Una mirada hacia el presente*. Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/las-empresas-b-o-bic-una-mirada-hacia-el-presente>
- Fasson, A. (2022, 16 de febrero). *¡Feliz aniversario del Reglamento de la Ley BIC en el Perú!* Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/feliz-aniversario-del-reglamento-de-la-ley-bic-en-el-peru>
- Fashion Revolution. (2021). COP26 and fashion: What happens next? *Fashion Revolution*. <https://www.fashionrevolution.org/cop26-and-fashion-what-happens-next/#:~:text=During%20COP26%2C%20the%20UNFCCC%20Fashion,friendly%20raw%20materials%20by%202030.>
- Fernández, D. (2023, 19 de setiembre). *Cada vez más empresas apuestan por la sostenibilidad*. Soziablw. <https://www.soziable.es/entrevista-diego-fernandez-ceo-consultora-gellify>
- Fiaschetti, F. (2019). *Empresas B* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Centro de Argentina de Buenos Aires].  
[https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/1987/38951119\\_FIASCHETTI\\_FLORENCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/1987/38951119_FIASCHETTI_FLORENCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Fisk, T. (2021, 27 de enero). *La economía circular puede reducir en un 39% las emisiones globales de gases de efecto invernadero*. Residuos profesionales.  
<https://www.residuosprofesional.com/economia-circular-reducir-emisiones-2/>
- Fletcher, K. (2014). *Sustainable fashion and textiles*. Routledge. [https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Sustainable%20Fashion%20and%20Textiles%20\\_%20design%20journeys.pdf](https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Sustainable%20Fashion%20and%20Textiles%20_%20design%20journeys.pdf)
- FLOCERT. (s.f.). *Fairtrade customer search*. <https://www.flocert.net/fairtrade-customer-search/>
- FLOCERT. (2024). *Informe Anual 2024*.  
<https://www.flocert.net/app/uploads/2025/05/FLOCERT-Informe-Anual-2024.pdf>
- Flores, J. A. y Gutiérrez, D. L. (2021). *La gestión de las empresas de moda sostenible en el Perú: un análisis de la relevancia del diseño de producto en el logro de la sostenibilidad bajo el modelo de 5 dimensiones* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/180823>
- Fraser, D. y Torreblanca, M. (2020, 19 de agosto). *¿GRI vs SASB? O ¿GRI + SASB?* Miranda Partners. <https://miranda-partners.com/es/gri-vs-sasb-o-gri-mas-sasb/>

- Friese, S. (2019). *ATLAS.ti 8 Windows – Guía rápida*.  
[http://downloads.atlasti.com/docs/quicktour/QuickTour\\_a8\\_win\\_es.pdf](http://downloads.atlasti.com/docs/quicktour/QuickTour_a8_win_es.pdf)
- Fuentes, I., Moreno, M. Peña, C. y Tarazona, L. (2016). *El bambú, innovación en el sector textil peruano* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional UPC. <http://hdl.handle.net/10757/618276>
- Gamba, E. A., y De la Fuente, J. (2013). Responsabilidad social corporativa, actividades empresariales y desarrollo sustentable. *Contaduría y Administración*, 58(3), 227-248. <https://www.redalyc.org/pdf/395/39527853010.pdf>
- García-Huguet, L. (2021). La comunicación online de la RSC en materia medioambiental. El caso de las empresas de moda rápida y moda lenta. *Fonseca, Journal of Communication*, (22), 57-76. <https://doi.org/10.14201/fjc-v22-22664>
- GDI Uniformes. (2022, 23 de septiembre). *Fast Fashion, conoce qué es y cómo contribuir al medio ambiente*. <https://www.gdiuniformes.com/en/fast-fashion-conoce-que-es-y-como-contribuir-al-medio-ambiente-compras-ropa-por-necesidad-o-placer/>
- Global Fashion Agenda. (2024). *The Fashion CEO Agenda 2024: Special Edition*. <https://globalfashionagenda.org/resource/the-gfa-monitor-2024-update/>
- Gonzalez, T. (2020, 27 de noviembre). *Textil del Valle y Topy Top se alzan con el Premio a la Sostenibilidad de Perú Moda*. Fashion Network. <https://pe.fashionnetwork.com/news/Textil-del-valle-y-topy-top-se-alzan-con-el-premio-a-la-sostenibilidad-de-peru-moda,1262823.html#loewe>
- Gonzalez, T. (2022, 24 de agosto). *La industria textil peruana avanza en temas de sostenibilidad, pero se queda atrás en tecnología*. Fashion Network. <https://pe.fashionnetwork.com/news/La-industria-textil-peruana-avanza-en-temas-de-sostenibilidad-pero-se-queda-atras-en-tecnologia,1432501.html>
- Gregolin, A. (2022, 17 de abril). *Hacia una industria textil más responsable*. El Peruano. <https://www.elperuano.pe/noticia/144558-hacia-una-industria-textil-mas-responsable>
- GSSB. (2016). *GRI 101: foundation*. <https://www.globalreporting.org/>
- Guzmán, C. (2022, 13 de enero). *Retail: El 62 % de consumidores dispuestos a cambiar hábitos de compra para reducir el impacto ambiental*. PQS. <https://pqs.pe/actualidad/retail-consumidores-dispuestos-a-cambiar-habitos-de-compra-para-reducir-impacto-ambiental/>
- Hauwermeiren, S. Van. (1996). El comercio justo como alternativa para avanzar hacia la sustentabilidad. *Ecología Política*, 1(1), 183-190. [https://www.ecologiapolitica.info/wp-content/uploads/2019/10/011\\_VanHauwermeiren\\_1996.pdf](https://www.ecologiapolitica.info/wp-content/uploads/2019/10/011_VanHauwermeiren_1996.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). McGraw Hill Education.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw Hill Education.
- Honeyman, R., & Jana, T. (2015). *The B Corp Handbook. How you can use business as a force good* (2.ª ed.). Berrett Koehler.

- Hopwood, B., Mellor, M., & O'Brien, G. (2005). Sustainable Development: Mapping Different Approaches. *Sustainable Development*, 13(1), 38-52.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/sd.244>
- Hossain, S., Strakova, J., Sultana, S., Alam, S., Trisha, T., Rabbani, G., Brosche, S., & Howard, R. (2024). *Persistent threat: PFAS in textiles and water in Bangladesh*.  
<https://ipen.org/sites/default/files/documents/pfas-textiles-water-bangladesh-v3.pdf>
- Iberdrola. (s.f.). *¿Por qué se pierde la Biodiversidad y cómo solucionarlo?*  
<https://www.iberdrola.com/sostenibilidad/perdida-de-biodiversidad>
- IBM. (2020, 17 de junio). *Los consumidores, dispuestos a pagar más por aquellos productos de marcas que abanderan la sostenibilidad y la transparencia*.  
<https://es.newsroom.ibm.com/2020-01-17-Los-consumidores-dispuestos-a-pagar-mas-por-aquellos-productos-de-marcas-que-abanderan-la-sostenibilidad-y-la-transparencia>
- IBM. (2023). *¿Qué es SASB - Consejo de Normas de Contabilidad Sostenible?*  
<https://www.ibm.com/topics/sasb>
- IBRD. (2013). *Global Reporting Initiative (GRI) index 2013*.  
<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/558111467993208712/global-reporting-initiative-gri-index-2013>
- ICEX España Exportación e Inversiones. (2021). *El mercado de la moda sostenible en Estados Unidos. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Nueva York*.  
<https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/086/documentos/2022/02/documentos-anexos/DOC2021896872.pdf>
- InfoRSE. (2021, 28 de julio). *En Perú: GRI reconoció a 377 empresas que publicaron su informe de sostenibilidad. 87% eran MIPYMEs*.  
<https://www.inforse.com.bo/2021/07/28/en-peru-gri-reconocio-a-377-empresas-que-publicaron-su-informe-de-sostenibilidad-87-eran-mipymes/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2023). *Demografía empresarial en el Perú* (Informe técnico). <https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/4301711-demografia-empresarial-en-el-peru-i-trimestre-2023>
- International Trade Administration. (s.f.). *Summary of the U.S. - Peru trade promotion agreement*. <https://www.trade.gov/summary-peru-fta-textiles>
- Jaramillo, G. (2020). *La creación de valor compartido de Porter y Kramer: modelo determinante en la recuperación económica post pandemia*. KPMG.  
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/co/pdf/2020/10/kpmg-co-la-creacion-de-valor-compartido-de-porter-y-kramer-digital.pdf>
- Jawale, L., & Perkins, L. (2025, 17 de abril). *Decarbonizing India's textile industry*. Impact Entrepreneur. <https://impactentrepreneur.com/decarbonizing-indias-textile-industry/>
- Jung, S., & Jin, B. E. (2022). Slow fashion branding: understanding what consumers value most. *Journal of Brand Management*, 29(2), 141–149.  
<https://doi.org/10.1057/S41262-021-00256-4>

- Kazancoglu, I., Kazancoglu, Y., Yarimoglu, E., & Kahraman, A. (2020). A conceptual framework for barriers of circular supply chains for sustainability in the textile industry. *Sustainable Development*, 28(5), 1477–1492. <https://doi.org/10.1002/sd.2100>
- Lanzan primera colección de alta costura con prendas recicladas del desierto de Atacama. (2022, 29 de setiembre). *Perú 21*. <https://peru21.pe/peru/lanzan-primera-coleccion-de-alta-costura-con-prendas-recicladas-del-desierto-de-atacama-oefa-electrolux-lima-metropolitana-moda-residuos-textiles-noticia/>
- Laudal, T. (2011). Drivers and barriers of CSR and the size and internationalization of firms. *Social Responsibility Journal*, 7, 234–256.
- Luna, J. y Girarlo, J. M. (2012). El concepto Premium en la industria de la moda. *Escenarios, Empresas y Territorios*, 1(1), 75-87. <https://esumer.edu.co/revistas/index.php/escenarios/article/view/118/142>
- Luna, N. (2023, 23 de octubre). *A China le interesa el bambú de Perú*. Dialogue Earth. <https://dialogue.earth/es/bosques/3779-a-china-le-interesa-el-bambu-de-peru/>
- Maceira, M. S. (2018). *La sostenibilidad en el sector de la moda y el lujo* [Tesis de licenciatura, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/19651>
- Majumdar, A., & Sinha, S. K. (2019). Analyzing the barriers of green textile supply chain management in Southeast Asia using interpretive structural modeling. *Sustainable Production and Consumption*, 17, 176–187. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.10.005>
- Make the Label Count. (2023). *Coalition members on sustainability claims for textiles*. <https://www.makethelabelcount.org/>
- Manos Unidas. (2022). *Cumbre de la Tierra*. <https://www.manosunidas.org/observatorio/cambio-climatico/cumbre-tierra>
- Maram, L. (2021, 11 de abril). *Marcas con propósito [El nuevo insight del consumidor]*. Luis Maram. <https://www.luismaram.com/marcas-con-proposito/>
- Martínez, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Artigo Article*, 613-619. <https://www.scielo.br/j/csc/a/VgFnXGmqhGHNMBsv4h76tyg/?format=pdf&lang=es>
- Martínez-Barreiro, A. (2020). Moda sostenible: más allá del prejuicio científico, un campo de investigación de prácticas sociales. *Sociedad y Economía*, (40), 51-68. <https://doi.org/10.25100/sye.v0i40.7934>
- Maurell, P. (2018, 24 de noviembre). *La camiseta de algodón que llevas cuesta 2.000 litros de agua*. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/natural/tu-huella/20181124/453094928749/camiseta-algodon-que-llevas-cuesta-2000-litros-agua-brl.html>
- McCourtie, S. (2021, 26 de marzo). *La economía circular: un modelo económico que lleva al crecimiento y al empleo sin comprometer el medio ambiente*. Naciones Unidas - Noticias ONU. <https://news.un.org/es/story/2021/03/1490082>

- McKinsey. (2023, 06 de febrero). *Los consumidores se preocupan por la sostenibilidad y lo respaldan con sus billeteras*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/los-consumidores-se-preocupan-por-la-sostenibilidad-y-lo-respaldan-con-sus-billeteras/es>
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Source: The Academy of Management Review*, 26(1), 117–127. <https://about.jstor.org/terms>
- Medina, A., Gallegos, C. y Lara, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista Administración Pública*, 42(6), 1213- 1230. <https://www.scielo.br/j/rap/a/tJ39FffPRBW67WmCjt8nj3q/?lang=es&format=pdf>
- Mejía, J. (2000). El muestreo en la investigación cualitativa. *Investigaciones Sociales*, 4(5), 165-180. <https://www.acuedi.org/ddata/3754.pdf>
- Mercado, N. (2023, 6 de marzo). La sostenibilidad avanza en el sector textil. *La Cámara*. <https://lacamara.pe/la-sostenibilidad-avanza-en-el-sector-textil/>
- Ministerio de la Producción [Produce]. (2021, 23 de febrero). *Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 31072, Ley de la Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo (SOCIEDAD BIC)*. Diario Oficial El Peruano 1929774-4.
- Ministerio de la Producción [Produce]. (2022). *Estudio de Investigación Sectorial Sector Textil y Confecciones 2020*. <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oeo-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/1065-estudio-de-investigacion-sectorial-sector-textil-y-confecciones-2020>
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2020, 20 de diciembre). *Línea de base de la diversidad del algodón peruano con fines de bioseguridad*. <https://www.gob.pe/institucion/minam/informes-publicaciones/1431813-linea-de-base-de-la-diversidad-del-algodon-peruano-con-fines-de-bioseguridad>
- Modaes. (2024, 22 de abril). *El reciclaje europeo, al borde del colapso*. <https://www.modaes.com/entorno/el-reciclaje-europeo-al-borde-del-colapso>
- Naciones Unidas. (1987). *Informe de la comisión mundial sobre el medio ambiente y el desarrollo*. [https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE\\_LECTURE\\_1/CMMA-D-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf](https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMA-D-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf)
- Nasa. (2023). *Extreme Weather | Facts – Climate Change: Vital Signs of the Planet*. <https://climate.nasa.gov/extreme-weather/>
- Navarro, V. (2022, 05 de diciembre). Moda sostenible: Tendencia revalora el sector textil peruano mediante técnicas ancestrales. *Perú 21*. <https://peru21.pe/peru/moda-sostenible-tendencia-revalora-el-sector-textil-peruano-mediante-tecnicas-ancestrales-mirva-trujillo-amp-modasostenible-medio-ambiente-tecnicas-ancestrales-noticia/>
- Ngan, L. (2020, 20 de julio). *The impact of fast fashion on the environment*. PSCI. <https://psci.princeton.edu/tips/2020/7/20/the-impact-of-fast-fashion-on-the-environment>

- Nielsen. (2019, 10 de enero). *A 'natural' rise in sustainability around the world*. <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2019/a-natural-rise-in-sustainability-around-the-world/>
- Nunez, C. (2025, 23 de enero). *La contaminación del agua constituye una crisis mundial creciente*. National Geographic. <https://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/contaminacion-del-agua>
- Nunn, N. (2019, 06 de enero). *The economics of fair trade*. NBER. <https://www.nber.org/reporter/2019number2/economics-fair-trade>
- Núñez, J., Del Amor, E. y Rey, F. (2021). Economía circular en la industria de la moda: Pilares básicos del modelo. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(4), 162–176. <https://doi.org/10.31876/rsc.v27i.37000>
- Nuño, A. (2021, 30 de agosto). *Algodón PIMA: por un futuro más sustentable*. Someone Somewhere. <https://someonesomewhere.mx/blogs/news/algodon-pima-por-un-futuro-mas-sustentable>
- Oelze, N. (2017). Sustainable supply chain management implementation-enablers and barriers in the textile industry. *Sustainability* 9(8), 1-15. <https://doi.org/10.3390/su9081435>
- Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2022). *Responsible business conduct in the garment and footwear sector in Latin America and the Caribbean*. OECD Publishing. <https://mneguidelines.oecd.org/responsible-business-conduct-in-the-garment-and-footwear-sector-in-latin-america-and-the-caribbean.pdf>
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *ISO 14001:2015 – Sistemas de gestión ambiental – Requisitos con orientación para su uso*. <https://www.iso.org/standard/60857.html>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2022, 24 de junio). *Asia sigue siendo la "fábrica de ropa del mundo", pero se enfrenta a numerosos retos en la evolución de la industria*. <https://www.ilo.org/es/resource/news/asia-sigue-siendo-la-fabrica-de-ropa-del-mundo-pero-se-enfrenta-numerosos>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (s.f.). *Calidad del aire*. <https://www.paho.org/es/temas/calidad-aire>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2021). *Estudios de la OCDE sobre políticas públicas de conducta empresarial responsable*. <https://mneguidelines.oecd.org/estudios-de-la-OCDE-sobre-politicas-publicas-de-conducta-empresarial-responsable-Mexico.pdf>
- Oxfam. (2015, 15 de octubre). *4 prácticas de desarrollo sostenible que cuidan la tierra | Ingredientes que Suman*. Oxfam Intermón. <https://blog.oxfamintermon.org/4-practicas-de-desarrollo-sostenible-que-cuidan-la-tierra/>
- Panizo, P. (2023, 10 de abril). El 85% de las grandes empresas peruanas reportan sobre sostenibilidad - Comunidad ESG. *Gestión*. <https://especial.gestion.pe/comunidadesg/2023/04/19/el-85-de-las-grandes-empresas-peruanas-reportan-sobre-sostenibilidad/>

- Parlamento Europeo. (2020, 29 de diciembre). *El impacto de la producción textil y de los residuos en el medio ambiente*.  
<https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/society/20201208STO93327/el-impacto-de-la-produccion-textil-y-de-los-residuos-en-el-medio-ambiente>
- Parlamento Europeo. (2023, 24 de mayo). *Economía circular: definición, importancia y beneficios*.  
<https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circular-definicion-importancia-y-beneficios>
- Perú Info. (2021, 02 de setiembre). *Textiles Peruanos: ¿Por qué son tan valiosos?*  
<https://peru.info/es-pe/comercio-exterior/noticias/7/32/-por-que-los-textiles-peruanos-conquistan-el-mundo->
- Pham, H., Pham, T., & Dang, N. C. (2022). Barriers to corporate social responsibility practices in construction and roles of education and government support. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 29(7), 2714-2735.
- Ponce, M. de F. y Pasco, M. M. (2018). *Guía de Investigación en Gestión*. Pontificia Universidad Católica Del Perú.  
<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/172009>
- Pookulangara, S., & Shephard, A. (2013). Slow fashion movement: Understanding consumer perceptions - An exploratory study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(2), 200–206. <https://doi.org/10.1016/J.JRETCONSER.2012.12.002>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value how to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 1(1), 1-17.  
<https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>
- Porter, M. y Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*, 1(1), 1-15.  
[https://www.iarse.org/uploads/Porter\\_y\\_Kramer\\_Estrategia\\_y\\_Sociedad\\_HBR\\_dic\\_2006.pdf](https://www.iarse.org/uploads/Porter_y_Kramer_Estrategia_y_Sociedad_HBR_dic_2006.pdf)
- PROMPERÚ. (s.f.). *La sustentabilidad y la alpaca son sinónimos*.  
[https://www.peruenargentina.com.ar/post.php?page\\_alias=noticias-comercio&alias=la-sustentabilidad-y-la-alpaca-son-sinnimos](https://www.peruenargentina.com.ar/post.php?page_alias=noticias-comercio&alias=la-sustentabilidad-y-la-alpaca-son-sinnimos)
- PROMPERÚ. (2020a). *Empresas Certificadas de Comercio Justo*. <https://promperu.de/wp-content/uploads/2022/02/NUEVA-V-CATALOGO-COMERCIO-JUSTO-web.pdf>
- PROMPERÚ. (2020b, 26 de noviembre). *Perú Moda reconoce a empresas por prácticas sostenibles e innovadoras*. <https://www.gob.pe/institucion/promperu/noticias/318425-peru-moda-reconoce-a-empresas-por-practicas-sostenibles-e-innovadoras>
- PROMPERÚ. (2022, 22 de noviembre). *PROMPERÚ propone estrategia de sostenibilidad para impulsar competitividad de mipymes exportadoras*.  
<https://www.gob.pe/institucion/promperu/noticias/673532-promperu-propone-estrategia-de-sostenibilidad-para-impulsar-competitividad-de-mipymes-exportadoras>
- PROMPERÚ. (2023, 31 de mayo). *Empresas con prácticas de comercio justo son cada vez más demandadas por el mercado internacional*.  
<https://www.gob.pe/institucion/promperu/noticias/770624-empresas-con-practicas-de-comercio-justo-son-cada-vez-mas-demandas-por-el-mercado-internacional>

- Rahaman, M. T., Pranta, A. D., Repon, M. R., Ahmed, M. S., & Islam, T. (2024). Green production and consumption of textiles and apparel: Importance, fabrication, challenges and future prospects. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(2), 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100280>
- Redclift, M. (2005). Sustainable development an oxymoron comes of age. *Sustainable Development*, 13(4), 212–227. <https://doi.org/10.1002/SD.281>
- Reguant, M. y Torrado, M. (2016). El método Delphi. *REIRE. Revista d'Innovaci Recerca En Educacion*, 9(1), 87-102. <https://doi.org/10.1344/reire2016.9.1916>
- Requejo, L. (2021, 20 de mayo). Industria textil: más de 10 empresas peruanas ya participan de programa para reducir el impacto ambiental. *El Comercio*. [https://elcomercio.pe/economia/peru/industria-textil-mas-de-10-empresas-peruanas-ya-participan-de-programa-para-reducir-el-impacto-ambiental-cotton-usa-noticia/#google\\_vignette](https://elcomercio.pe/economia/peru/industria-textil-mas-de-10-empresas-peruanas-ya-participan-de-programa-para-reducir-el-impacto-ambiental-cotton-usa-noticia/#google_vignette)
- Revista Economía. (2023, 21 de marzo). *¿Cuáles son los desafíos de las empresas que deciden apostar por la sostenibilidad?* <https://www.revistaeconomia.com/cuales-son-los-desafios-de-las-empresas-que-deciden-apostar-por-la-sostenibilidad/>
- Rey. (2021, 26 de agosto). *20 diseñadores sustentables que mantienen viva la herencia ancestral de Perú*. Vogue. <https://www.vogue.mx/sustentabilidad/articulo/disenadores-sustentables-peruanos-que-preservan-la-tradicion-milenaria>
- Rivas, C. (2025, febrero 25). *Moda sostenible en Latinoamérica: ¿Un lujo inaccesible?* Universo MOLA. <https://universomola.com/moda-sostenible-en-latinoamerica-un-lujo-inaccesible/>
- Robichaud, F. (2024, 11 de abril). *ISO 26000: 7 temas centrales de la responsabilidad social de las empresas*. Borealis. <https://www.boreal-is.com/es/blog/responsabilidad-social-iso-26000/>
- Saavedra, A. (2020, 27 de mayo). Foco en Textil del Valle: textilera proveedora de marcas internacionales como Lacoste y Ralph Lauren. *Semana Económica*. <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/industria/foco-en-textil-del-valle-empresa-que-tiene-en-su-cartera-a-marcas-internacionales-como-lacoste-y-ralph-lauren>
- Salvador, C. (2024, 16 de febrero). *Cuántos litros de agua se necesitan para fabricar una playera y un pantalón de mezclilla*. Infobae. <https://www.infobae.com/mexico/2024/02/16/cuantos-litros-de-agua-se-necesitan-para-fabricar-una-playera-y-un-pantalón-de-mezclilla/>
- Sampson, H. (2004). Navigating the waves: The usefulness of a pilot in qualitative research. *Qualitative Research*, 4(3), 383–402. <https://doi.org/10.1177/1468794104047236>
- Sánchez, E. B. y Soto, G. M. (2021). *Factores que inciden en la implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas empresas del sector Servicios: Cinco casos de estudio en Lima Metropolitana* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/2d0a2f63-b80e-4d7e-9837-a632042b6f2c/content>

- Santander. (2022, 04 de mayo). *Sustentabilidad y sostenibilidad: ¿cuál es la diferencia?* <https://www.becas-santander.com/es/blog/sustentabilidad-y-sostenibilidad.html>
- SASB Standards. (s.f.a). *Find your industry*. <https://www.sasb.org/find-your-industry/>
- SASB Standards. (s.f.b). *SASB Standards overview*. <https://sasb.ifrs.org/standards/>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6.ª ed.). Pearson.
- Shaw, M., Majumdar, A., & Govindan, K. (2022). Barriers of social sustainability: an improved interpretive structural model of Indian textile and clothing supply chain. *Sustainable Development*, 30(6), 1616–1633. <https://doi.org/10.1002/sd.2331>
- Shen, L., Govindan, K., & Shankar, M. (2015). Evaluation of barriers of corporate social responsibility using an analytical hierarchy process under a fuzzy environment-A textile case. *Sustainability (Switzerland)*, 7(3), 3493–3514. <https://doi.org/10.3390/su7033493>
- Siente Trujillo. (2021, 17 de enero). *Textil del Valle: la primera y más grande Empresa B del sector textil a nivel mundial es peruana* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=CXpDG2f2LKE&t=988s>
- Simborth, M. F. (2022, 24 de agosto). *Perú se viste sostenible*. Nexos. <https://nexos.ulima.edu.pe/2022/08/24/peru-se-viste-sostenible/>
- Simončič, K. (2021). Fast Fashion: A Case of Social Harm and State-Corporate Crime. *The Howard Journal of Crime and Justice*, 60(3), 343–369. <https://doi.org/10.1111/HOJO.12435>
- Sistema B Perú. (2023). *Directorio 2023 Empresas B* (Informe interno de la organización).
- Sociedad Nacional de Industrias [SIN]. (2022). *Industria textil y confecciones: Balance y perspectivas 2022*. <https://sni.org.pe/wp-content/uploads/2022/01/27-Industria-Textil-y-Confecciones.pdf>
- Spherical Insights. (2024). *Mercado de reciclaje textil en Japón: Análisis, tamaño, participación, crecimiento, tendencias y pronóstico 2023–2033*. <https://www.sphericalinsights.com/es/reports/japan-textile-recycling-market>
- Stakeholders. (2024, 10 de julio). *Transformando la industria textil peruana hacia la sostenibilidad*. <https://stakeholders.com.pe/opinion/transformando-la-industria-textil-peruana-hacia-la-sostenibilidad/>
- Sweeney, L. (2007). Corporate social responsibility in Ireland: Barriers and opportunities experienced by SMEs when undertaking CSR. *Corporate Governance*, 7, 516–523.
- Tancredi, S. (2023, 13 de noviembre). *¿Cuál es el futuro de la moda sostenible en Estados Unidos?* Sigma Earth. <https://sigmaearth.com/es/what-is-the-future-of-sustainable-fashion-in-the-us/>
- TDV. (2020). *Textil del Valle - ABOUT US*. <https://www.textildelvalle.pe/en/about-us/>
- TDV. (2023). *Informe de gestión BIC*. <https://sociedadesbic.produce.gob.pe/uploads/adf4ed9b-40d3-43a0-b811->

07207ef44f68\_Informe\_de\_gestio%CC%81n\_BIC\_Textil\_del\_Valle\_Enero\_Dic\_2023.pdf

- TDV. (2024). *Reporte de Sostenibilidad 2023*.  
<https://www.textildelvalle.pe/es/2024/04/25/report-de-sostenibilidad-2023-2/>
- Textile Today. (2024, 13 de julio). *China to tackle textile waste through recycling*.  
<https://www.textiletoday.com.bd/china-to-tackle-textile-waste-through-recycling/>
- The Economist, & Intelligence Unit. (2020, 28 de julio). *U.S. Cotton Trust Protocol works with the Economist Intelligence Unit to ask, "Is Sustainability in Fashion?" - Trust US Cotton Protocol*. <https://trustuscotton.org/u-s-cotton-trust-protocol-works-with-the-economist-intelligence-unit-to-ask-is-sustainability-in-fashion/>
- The Guardian. (2023). *Buriganga River declared "biologically dead" due to textile industry waste*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/>
- Threads of Peru. (2023). *Tintes Naturales Del Perú*.  
<https://threadsofperu.com/pages/natural-dyes-peru>
- Toro, J. (2021, 3 de marzo). Chile, Uruguay y Costa Rica son los países de la región con mayor avance en los ODS. *La República*.  
<https://www.larepublica.co/globoeconomia/chile-uruguay-y-costa-rica-son-los-paises-de-la-region-con-mayor-avance-en-los-ods-3133586>
- United Nations. (2021). *¿Qué es el Acuerdo de París?* <https://unfccc.int/es/most-requested/que-es-el-acuerdo-de-paris>
- Valmohammadi, C. (2011). Investigating corporate social responsibility practices in Iranian organizations: An ISO 26000 perspective. *Bus. Strategy Ser*, 12, 257–263.
- Vásquez, L. (2021). Cadenas de suministro manchadas: Explotación laboral en la industria de la moda de China e India. *Revista Mundo Asia Pacífico*, 10(19), 86-97.  
<https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/map/article/view/7208/5313>
- Vergara, A. I. y Massoud, H. (2023). Responsabilidad social empresarial: evolución del término desde 1953 hasta la actualidad. *Revista Saberes APUDEP*, 6(2), 1–21.  
<https://doi.org/10.48204/j.saberes.v6n2.a4082>
- Vergara, C. (2012, 24 de noviembre). *Las barreras a superar hacia la sostenibilidad*. *Ethic*.  
<https://ethic.es/2012/11/las-barreras-a-superar-hacia-la-sostenibilidad/>
- Villegas, L. (2025, 09 de abril). De Gamarra a Europa: conoce Infinity, la marca peruana de ropa sostenible que brillará en Madrid. *El Comercio*.  
<https://elcomercio.pe/viu/moda/infinity-la-marca-peruana-de-ropa-sostenible-que-triunfara-en-europa-moda-peruana-sostenibilidad-upcycling-madrid-paris-europa-desfile-reciclaje-noticia/>
- VOA News. (2024, 13 de julio). *26 million tons of clothing end up in China's landfills each year*. <https://www.voanews.com/a/million-tons-of-clothing-end-up-in-china-s-landfills-each-year/7693515.html>
- Vogue Business. (2025, 06 de marzo). *Can India triple its fashion sector while halving emissions?* <https://www.voguebusiness.com/story/sustainability/can-india-triple-its-fashion-sector-while-halving-emissions>

- Webster, K. (2012, 30 de enero). *TEDxLoodusele - Ken Webster - Circular economy* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=mvQEBB3ldZM>
- Xicota, E. (2020). *Sostenibilidad en la industria de la moda: barreras y oportunidades en América Latina*. Moda Sostenible BCN.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research* (4.ª ed.). SAGE Publications. <https://shorturl.at/KzNZX>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Sage Publications.
- Zemelka, T. (2023, 24 de julio). *Superando Desafíos y Obstáculos: Abriendo el Camino hacia la Sostenibilidad*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/superando-desaf%C3%ADos-y-obst%C3%A1culos-abriendo-el-camino-hacia-zemelka?originalSubdomain=es>



# ANEXOS

## ANEXO A: Búsqueda en Web of Science

Figura A1: Búsqueda de “barreras en la sostenibilidad” y “Perú” en Web of Science

Busca en: Colección principal de Web of Science ▾ Ediciones: Todo ▾

DOCUMENTOS REFERENCIAS CITADAS

Your search found no results  
Check the spelling and/or broaden your search parameters

Todos los campos ▾ Ejemplo: enfermedad hepática india singh  
"barreras en la sostenibilidad" ×

Y ▾ Todos los campos ▾ Ejemplo: enfermedad hepática india singh  
"perú" ×

+ Añadir fila + Agregar rango de fechas Búsqueda Avanzada

× Claro BuscarBuscarBuscar Search

## ANEXO B: Búsqueda en Scopus

Figura B1: Búsqueda de “Peru textile industry challenges”

consulta avanzada

Buscar dentro  
Article title, Abstract, Keywords

Buscar documentos \*  
"Peru textile industry challenges"

+ Agregar campo de búsqueda

Reiniciar **Buscar**

[Documentos](#) [Patentes](#) [Documentos secundarios](#) [Datos de la investigación](#)



No documents matching your keywords were found

- Make sure your keywords are spelled correctly
- Try different keywords
- Try more general keywords
- Try removing your most recent keyword

Figura B2: Búsqueda de “sustainability implementation barriers textile industry”



Scopus

Buscar Fuentes Ciencia

Bienvenido a una experiencia de búsqueda más intuitiva y eficiente. ver que hay de nuevo

consulta avanzada

Buscar dentro  
Article title, Abstract, Keywords

Buscar documentos \*  
"sustainability implementation barriers textile industry"

+ Agregar campo de búsqueda

Reiniciar **Buscar**

[Documentos](#) [Patentes](#) [Documentos secundarios](#) [Datos de la investigación](#)



No documents matching your keywords were found

- Make sure your keywords are spelled correctly
- Try different keywords
- Try more general keywords
- Try removing your most recent keyword

Figura B3: Búsqueda de “textile sustainability” AND “barriers”

The screenshot displays a search interface with two search boxes. The first box contains the text "textile sustainability" and the second box contains "barriers". The search results section shows two documents found. The first document is a review titled "Biodegradable textile polymers: a review of current scenario and future opportunities" by Mehtz, S., published in Environmental Technology Reviews, 12(1), pp. 441-457 in 2023. The second document is a conference review titled "2010 Spring Conference of the Fiber Society" with no authors found, published in Fiber Society Spring 2010 International Conference in 2010. The interface includes a sidebar with filters for refining the search, such as "Año" (Year) and "Rango" (Range). A large watermark of the University of Luxembourg logo is visible in the background.

consulta avanzada

Buscar dentro  
Article title, Abstract, Keywords

Buscar documentos  
"textile sustainability"

AND

Buscar dentro  
Article title, Abstract, Keywords

Buscar documentos  
"barriers"

Guardar búsqueda

Establecer alerta de búsqueda

+ Agregar campo de búsqueda

Reiniciar

Buscar

Documentos Patentes Documentos secundarios Datos de la investigación

2 documentos encontrados

Analizar resultados

Refinar búsqueda

Buscar dentro de los resultados

Filtros

Año

Rango Individual

from to

Todo Exportar Download Citation overview Más Mostrar todos los resúmenes Ordenar por Date (newest)

	Título del documento	Autores	Fuente	Año	Citas
<input type="checkbox"/>	Review <b>Biodegradable textile polymers: a review of current scenario and future opportunities</b>	Mehtz, S.	Environmental Technology Reviews, 12(1), pp. 441-457	2023	0
	Show abstract	PUCP View at Publisher Related documents			
<input type="checkbox"/>	Conference Review <b>2010 Spring Conference of the Fiber Society</b>	[No Authors Found]	Fiber Society Spring 2010 International Conference	2010	0
	Show abstract	PUCP			

Display 10 results

Volver arriba

## **ANEXO C: Primer cuestionario (Aplicación del método Delphi)**

Estimado(a)

El presente cuestionario forma parte de la investigación de la Tesis de Licenciatura de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y tiene como objetivo determinar cuáles son las principales barreras en la implementación de prácticas sostenibles en empresas exportadoras de confección textil en el Perú.

Precisamos que la información recogida a través de este cuestionario se mantendrá en confidencialidad y será utilizada con fines exclusivamente académicos.

Nos gustaría contar con su apoyo en dos cuestionarios. Un primer cuestionario de respuesta abierta sobre su opinión respecto de las barreras para la implementación de prácticas sostenibles en empresas del sector textil. Y un segundo que se alcanzaría unas semanas después, con preguntas cerradas para marcar.

¡Agradecemos su participación!

1. ¿Autoriza el uso de la información brindada para que sea utilizada con fines académicos?

a) Sí

b) No

2. A partir de su experiencia y conocimientos ¿Cuáles son las principales barreras en la implementación de prácticas sostenibles para empresas de confección textil exportadoras del Perú?

Link:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd7DICX8WaYis1rUNUw1DMuHskYJ7sYmMeA8jCx3OQVbfz2aw/viewform?usp=pp\\_url](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd7DICX8WaYis1rUNUw1DMuHskYJ7sYmMeA8jCx3OQVbfz2aw/viewform?usp=pp_url)

## ANEXO D: Segundo cuestionario (Aplicación del método Delphi)

Estimado(a)

El presente cuestionario forma parte de la investigación de la Tesis de Licenciatura de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y tiene como objetivo “Determinar cuáles son las principales barreras en la implementación de prácticas sostenibles en empresas exportadoras de confección textil en el Perú”. Precisamos que la información recogida a través de este cuestionario se mantendrá en confidencialidad y será utilizada con fines exclusivamente académicos. ¡Agradecemos su participación!

1. ¿Autoriza el uso de la información brindada para que sea utilizada con fines académicos?

a) Sí

b) No

2) El presente cuestionario ha sido creado utilizando las respuestas de la Ronda 1. A continuación, se presentarán los factores más comunes mencionados por el grupo. Sin embargo, para validar los resultados, necesitamos que indiquen su valoración y propuesta de priorización en cada uno de ellos. Además, se estima que el tiempo necesario para completar el cuestionario es de 5 a 10 minutos.

Barreras	Nada (1)	Poco (2)	Bastante (3)	Muy (4)
Falta de consciencia, conocimientos y experiencia sobre la sostenibilidad en la organización				
Entorno altamente competitivo, caracterizado por la búsqueda de precios bajos y la prevalencia del modelo “Fast Fashion”				
Falta de cultura, compromiso e incentivos promovidos por la alta dirección				
Falta de cultura, conocimientos y exigencia sobre la sostenibilidad por parte de los consumidores				
Falta de soporte por parte del gobierno				
Retorno de la inversión incierto				
Indisposición ante la sostenibilidad por parte de los socios de la cadena de suministro				
Limitaciones Financieras				
Resistencia al cambio				

De los factores señalados anteriormente, le pedimos que los prioricen, siendo 1 el más importante y 9 el menos importante.

Barreras	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Falta de consciencia, conocimientos y experiencia sobre la sostenibilidad en la organización									
Entorno altamente competitivo, caracterizado por la búsqueda de precios bajos y la prevalencia del modelo "Fast Fashion"									
Falta de cultura, compromiso e incentivos promovidos por la alta dirección									
Falta de cultura, conocimientos y exigencia sobre la sostenibilidad por parte de los consumidores									
Falta de soporte por parte del gobierno									
Retorno de la inversión incierto									
Indisposición ante la sostenibilidad por parte de los socios de la cadena de suministro									
Limitaciones Financieras									
Resistencia al cambio									

Link:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe0FI4h3qc1YlvXKTffk68-iKVrB9JcOAzEjTnhES9LTHsOg/viewform>

## **ANEXO E: Guías de entrevista**

Introducción: Buenas tardes \_\_\_\_\_, mi nombre es \_\_\_\_\_ y junto a mi compañera \_\_\_\_\_ nos encontramos en la carrera de Gestión en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, estamos desarrollando nuestro trabajo de investigación, el cual tiene como objetivo determinar y evaluar cuales son las principales barreras para las empresas textiles del Perú. Cabe resaltar que la información brindada será estrictamente confidencial y para uso académico. Si está de acuerdo con participar en esta entrevista y proporcionar su testimonio valioso, le agradeceríamos que nos brinde su consentimiento verbal.

Moderadoras: Natali Espinoza

### **SECCIÓN: BARRERAS EN LA SOSTENIBILIDAD**

En este apartado, se harán preguntas con respecto a cómo fue el proceso de implementación de las prácticas sostenibles en las empresas. De esta manera se procederá a realizar las preguntas correspondientes para identificar cuáles fueron las principales barreras en el proceso.

1. ¿Cómo fue el proceso de implementación de estas prácticas en la empresa?
2. ¿Cuáles son las dificultades/barreras más comunes que enfrentaron al implementarlas?
3. A continuación, mostraremos los resultados de la opinión de un grupo de especialistas con respecto a las principales barreras en la implementación de la sostenibilidad para el sector textil-confecciones. ¿Cuál es tu opinión? ¿Estás de acuerdo o en desacuerdo? ¿Por qué?

## ANEXO F: Matriz de consistencia

Tabla F1: Matriz de consistencia Teórico-Methodológica

	OBJETIVO	PREGUNTA	METODOLOGÍA				
			VARIABLES	INSTRUMENTOS	Informantes		
<b>CAP 1. GENERAL</b>	Analizar las principales barreras en la implementación de prácticas sostenibles en la empresa exportadora de confección Textil del Valle en Perú	¿Cuáles son las principales barreras en la implementación de prácticas sostenibles en la empresa exportadora de confección Textil del Valle en Perú?					
<b>CAP. 2 MARCO TEÓRICO</b>	Describir las conceptualizaciones y modelos de las prácticas sostenibles, así como las barreras en su implementación, desde la literatura relevante.	¿Cuáles son las principales conceptualizaciones y modelos de las prácticas sostenibles, así como las barreras en su implementación según la literatura?				Conceptualizaciones y modelos en la literatura	Revisión documental
						Prácticas sostenibles	Revisión documental
			Barreras para la implementación de la sostenibilidad en la literatura	Revisión documental			

**Tabla F1: Matriz de consistencia Teórico-Methodológica (continuación)**

	OBJETIVO	PREGUNTA	METODOLOGÍA		
			VARIABLES	INSTRUMENTOS	Informantes
<b>CAP. 3 MARCO CONTEXTUAL</b>	Caracterizar el sector textil-confecciones del Perú desde la perspectiva de la sostenibilidad empresarial.	¿Qué caracteriza al sector textil-confecciones del Perú desde la perspectiva de la sostenibilidad empresarial?	Particularidades del sector textil peruano y sostenibilidad empresarial	Entrevistas preliminares	
<b>CAP. 4 MARCO ANALÍTICO/EMPÍRICO</b>	Objetivo empírico 1: Identificar las barreras de sostenibilidad aplicables al caso del sector textil-confecciones del Perú, desde la perspectiva de expertos nacionales bajo la metodología Delphi.	Pregunta específica 1: ¿Cuáles son las barreras de sostenibilidad más relevantes en el sector textil-confecciones del Perú según expertos nacionales?	Barreras a la implementación de la sostenibilidad	Entrevistas a profundidad	10 expertos de sostenibilidad empresarial
	Objetivo empírico 2: Analizar cómo se presentan las principales barreras en el caso de la empresa Textil del Valle, en función de la experiencia de sus colaboradores.	Pregunta específica 2: ¿De qué manera se presentan las principales barreras en la sostenibilidad para la empresa Textil del Valle?	Descripción de prácticas de sostenibilidad	Entrevistas a profundidad	15 trabajadores de las empresas Textiles del Valle
		Barreras a la implementación de la sostenibilidad	Entrevistas a profundidad		