



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

ECONOMÍA CIRCULAR “CASO: EMPRESA LEVI’S”.

**TESINA**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE **LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN.**

PRESENTAN:

- ROCHA VERA MELISANDA LESLY.
- TOSCANO PÉREZ FANNY JACQUELINNE.
- VARGAS BALTAZAR KARLA INGRID.
  - VELÁZQUEZ JIMÉNEZ ALEXIS.

ASESORES:

RAFAEL REYES AVELLANEDA

PEDRO CONSTANTINO SOLÍS PÉREZ

CIUDAD DE MÉXICO, MÉXICO  
TRIMESTRE 20-I

## ÍNDICE

**Resumen** .....

**Introducción**.....

**Protocolo de investigación** .....

### Marco teórico

- Capítulo 1: Antecedentes históricos sustentabilidad empresarial.....
- Capítulo 2: Concepto innovación disruptiva e innovación integrativa.....
- Capítulo 3 : Cadena de Valor.....
- Capítulo 4: Cadena de Suministros.....
- Capítulo 5: Estrategias de innovación.....
- Capítulo 6: Concepto economía circular. ....
- Capítulo 7: Economía Circular y sus distintos participantes.....

### Estudio de caso: Empresa Levi's.

- Capítulo 8: Antecedentes empresa Levi´s.....
- Capítulo 9: Cadena de Valor de Levi´s.....
- Capítulo 10: Cadena de suministro de Levi´s.....
- Capítulo 11: Antecedentes Levi´s en cuanto a sus estrategias sustentables.....

### Economía Circular en Levi´s

- Capítulo 12: Planes de aplicación de economía circular en Levi'S.....
- Capítulo 13: Objetivos de Levi's para modelo de economía circular.....
- Capítulo 14: Estrategias previstas para el nuevo modelo....

**Conclusiones**.....

**Anexos**.....

**Bibliografía**.....

## RESUMEN

Los recursos materiales que se usan para la fabricación de todos los productos que utilizamos en nuestra vida cotidiana se están agotando, existen diversas campañas, textos, películas, documentales, sobre la concientización de lo que está pasando, exponiendo las problemáticas y culpables.

La oferta crea demanda y la demanda crea oferta, así que se vuelve un círculo vicioso acerca de en quién recae la responsabilidad de las problemáticas que se observan por el agotamiento de recursos.

Actualmente muchas empresas están tomando más conciencia acerca de acciones sustentables, que permitan hacer un uso más racional de las materias primas, de los residuos al momento de la producción y en cuanto al producto final también se ha tomado conciencia de que cuando el consumidor no utilice más el producto y lo deseche, este pueda volverse a reciclar o sea degradable en un periodo de tiempo corto o mediano para no afectar al medio ambiente, es decir que el producto tenga un ciclo de vida completo.

Una de las empresas que lleva muchos años realizando diversos proyectos para encontrar soluciones prácticas (benchmarking), es Levi's, en este trabajo nos enfocamos específicamente en el modelo de economía circular que esta empresa busca desarrollar para que su producción sea cada vez más eficiente y amigable con el medio ambiente.

## **PROTOCOLO:**

### **JUSTIFICACIÓN**

Basándonos en el Informe Brundtland (1987) podemos decir que, en la actualidad a nivel global se empieza a expresar una preocupación por el cuidado del medio ambiente ya que cada vez son más notorios los cambios en el mismo, que, a su vez provocan en muchas ocasiones desastres naturales por su descontrol.

Hasta hace no muchos años el tema sobre el cuidado del medio ambiente era algo de segundo plano en donde muy pocos se involucraron pues, se esperaban problemáticas causadas por este tipo en un período de tiempo largo, sin embargo, al observar que ese tiempo se convirtió a un mediano y corto plazo la preocupación comenzó a tomar solidez.

Sabemos que las empresas tienen por fin ser lucrativas y su funcionamiento se llevaba a cabo sin normas estrictas reguladoras para el cuidado de su medio exterior, como solución a ello se comenzaron a crear normas en las cuales se especifica que las empresas deben de cumplir con una responsabilidad social la cual involucra un cuidado y preocupación por los aspectos políticos, económicos, sociales, cultural, tecnológicos y ambiental.

Muchas empresas ya participan como empresas socialmente responsables, es decir que consideran los parámetros anteriores, pero se ha planteado una nueva idea haciendo énfasis en la parte ambiental y económica, pues, se ha pedido y puesto como objetivo global lograr que tanto las empresas como los países en general se inclinan por adoptar la "economía circular" .

La economía circular plantea que en un largo plazo a nivel global los actores que participan en el medio ambiente -básicamente todos los seres humanos pensantes, involucrando también todas sus actividades incluyendo así actividades comerciales- adopten la economía circular, esto significa que se convertirán en un sistema que busca aprovechar los recursos para reducir, reciclar y reutilizar todo aquello que se desecha y darle una segunda vida, además de que el objetivo final e ideal sería no contaminar en su cien por ciento, aunque se considere como una utopía. La idea de la no contaminación en su totalidad es básicamente que se usen menos insumos y estos junto con sus

productos finales puedan rehusarse, entonces para el momento en el que ya no sea posible su reutilización se espera que al desecharse sean nobles con el medio ambiente, es decir, se puedan degradar rápido sin contaminar o mitiguen el daño a la naturaleza.

En el presente trabajo de investigación abarcamos el caso de la aplicación de economía circular en la empresa Levi's, la problemática con la que se encuentra desde el inicio la empresa en cuanto a la sustentabilidad y a este nuevo modelo de economía circular es que, para hacer su producción utiliza mucha agua ya que es un recurso principal para dar tinte a sus prendas. Así que, uno de sus objetivos principales es el no contaminar agua y buscar otros medios para elaborar los tintes de las prendas.

Por otro lado también existe otra problemática, sabemos que tanto los procesos de producción como el producto final -ropa de mezclilla- contaminan de una forma excesiva, de este modo la empresa Levi's para el presente año 2020 va a poner en práctica una estrategia que ya había implementado en el pasado, permitiendo la reutilización de los hilos para producción de sus nuevas colecciones y la implementación de nuevas técnicas de producción que sean amigables con el medio ambiente.

Con estrategias como éstas, Levi's busca solucionar las problemáticas que la empresa genera en el medio ambiente y al mismo tiempo adoptando la economía circular.

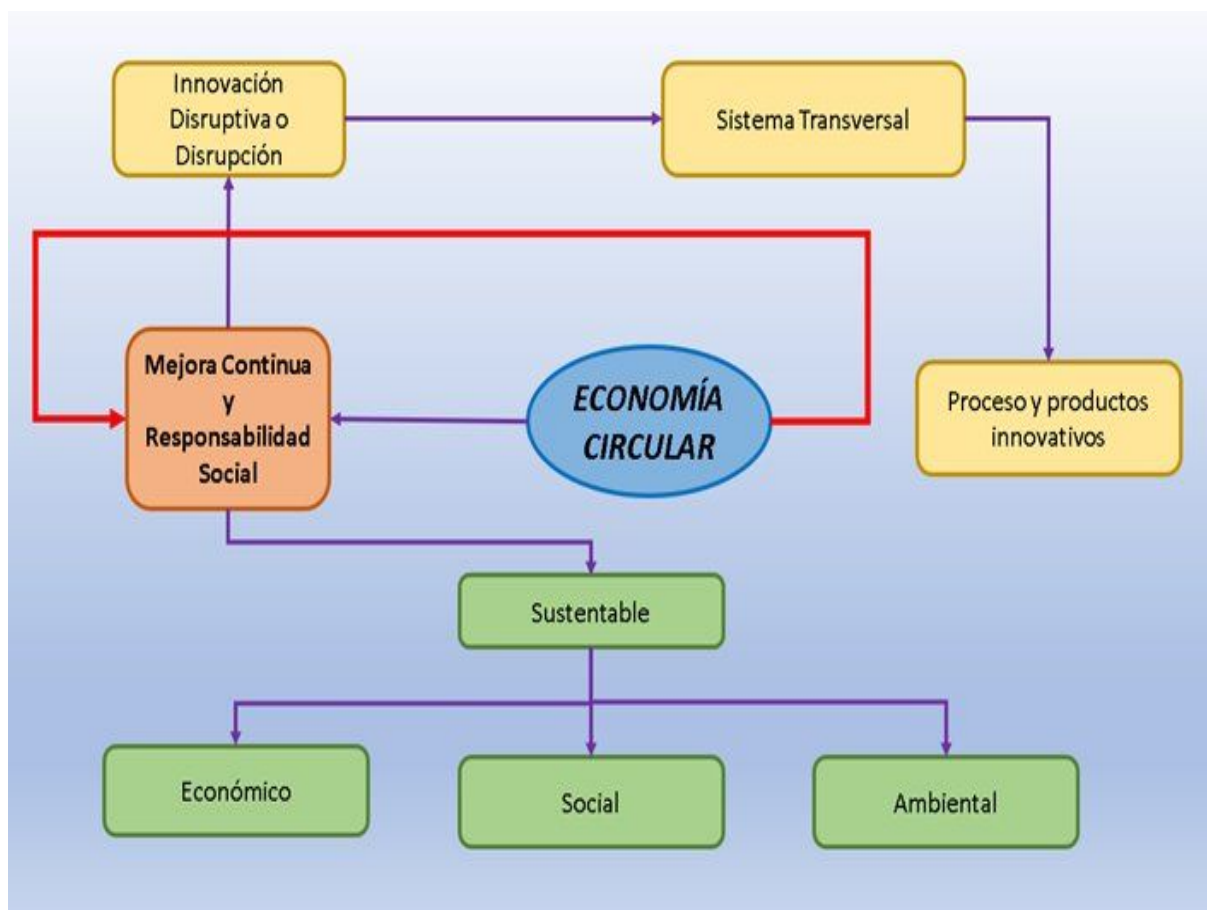
Por lo tanto en el presente trabajo hablaremos detalladamente acerca de cómo lo hará y los factores que implican que se realice esta transición.

## **OBJETIVOS**

1. Reducir el uso de los recursos naturales, para la producción de los productos.
2. Explorar nuevos procesos y productos que no hagan uso intensivo de los recursos humanos.
3. Aplicar la economía circular como un proceso sustentable, entendido como el cuidado del medio ambiente, evitando los efectos ecológicos que dañen al planeta.

## METODOLOGÍA SUSTENTABLE

### DIAGRAMA: ECONOMÍA CIRCULAR E INNOVACIÓN DISRUPTIVA.



<sup>1</sup>Fuente: *Elaboración propia (2020)*

La economía circular surge a través de la idea de tener una mejora continua en la empresa, el concepto lo podemos comprender como la necesidad de mantenerse a la vanguardia, saber adaptarse al cambio para seguir dentro del mercado, observar lo que necesitan los consumidores y mejorar el producto al grado de poder brindar a los clientes la satisfacción de sus necesidades con un toque de ofrecer además comodidades para los mismos, así una empresa al

<sup>1</sup> Rocha Melisanda (2020). *Diagrama: Economía Circular e Innovación Integrativa*.

mantenerse en un constante cambio, análisis y crecimiento, la mejora continua ayudará a la empresa que teng a un crecimiento eficiente y eficaz.

Por otro lado la mejora continua está relacionada con la responsabilidad social, a este otro concepto lo podemos comprender en el caso de las empresas como que, las mismas deben de tener una preocupación y por lo tanto una responsabilidad con el entorno en el que se desenvuelven, el entorno abarca hacer un aporte positivo a la sociedad, a la economía, acatar las políticas, ser partícipe en la ecología, ser parte y dar un aporte positivo a la cultura, etc.

Estos dos conceptos al buscar un cambio continuo y el ofrecimiento de algo positivo para la sociedad en su totalidad para poder lograrlo se crea la idea de una innovación disruptiva o también llamado solamente disrupción, la disrupción es un nuevo modelo de innovación en el cual se busca un cambio muy notorio en los productos, servicios o en la empresa como tal en donde el cambio sea notorio al extremo, en sí es la creación de nuevas estrategias, procesos, etc; que va a hacer que todas las actividades sean más eficientes y eficaces manteniendo una relación estrecha unas con las otras permitiendo que los procesos sean más rápidos y efectivos, es un sistema transversal el cual busca sobre todo innovar productos y procesos, al inicio de esta innovación los clientes pueden pensar que no tiene caso o no comprenden bien el cambio del proceso, hasta después es cuando se comienza a hacer notorio los resultados y a ser visibles para los clientes los cuales comenzarán a interesarse de manera positiva en la empresa.

Por último la mejora continua junto con la responsabilidad social se convierten en un círculo ya que ambas transforman y dan paso a la economía circular y del mismo modo la economía circular consiste en ir cambiando de manera circular precisamente es decir de ir reciclando y desarrollando nuevos sistemas que permitan de nuevo la mejora continua y la responsabilidad social.

A manera de resumirlo, la economía circular se da gracias a la idea y preocupación de las empresas, países, y diferentes sistemas por tener una constante mejora continua la cual se da gracias a la innovación disruptiva que son sistemas que buscan la innovación extrema de productos, servicios, procesos y sistemas completos convirtiéndose en un sistema transversal, y a su vez también nace la idea de una economía circular con ayuda de la responsabilidad social la cual se preocupa por todos los aspectos sobre todo sustentables del entorno en el que se desarrolla la empresa o sistema involucrando así una responsabilidad en lo social, político, económico, ambiental, cultural.

## MARCO TEÓRICO

### CAPÍTULO 1

---

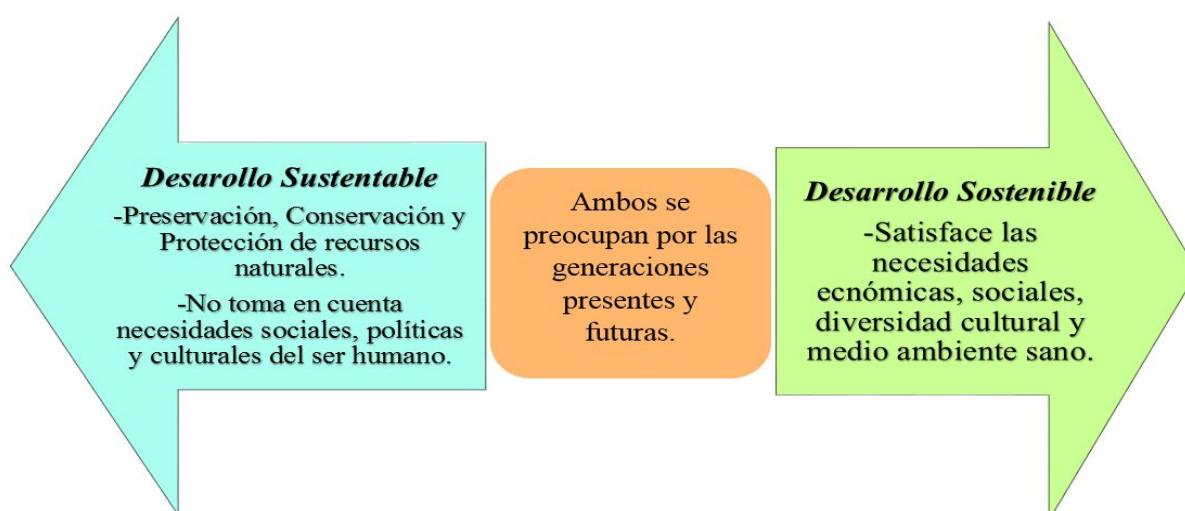
## ANTECEDENTES HISTÓRICOS SUSTENTABILIDAD EMPRESARIAL

---

*"La tierra provee lo suficiente para satisfacer las necesidades de cada hombre, pero no la avaricia de cada hombre".*

*M. Gandhi.*

El término sustentabilidad con frecuencia se confunde con sostenibilidad e incluso se toman como sinónimos, pero no es así es por ello que en el siguiente diagrama se explica la diferencia.



*Elaboración propia con base en Granma (2013).<sup>2</sup>*

---

<sup>2</sup> Vargas Ingrid, (2020). *Diagrama diferencia entre sustentable y sostenible.*



Ahora ya entendida la diferencia entre estos dos términos empezaremos a hablar sobre la historia de la sustentabilidad.

El origen de preocuparse por el medio ambiente se remonta desde la edad antigua, varios pensadores han discutido sobre problemas ambientales causados por las actividades económicas humanas como la deforestación, la salinización del agua o la degradación de suelos; y no solo les preocupaba la degradación, sino también hacían llamados a implementar lo que hoy llamamos prácticas sustentables para conservar lo que llamaban como la "juventud eterna de la tierra".

Tiempo después con la llegada de las revoluciones industriales la explotación de los recursos naturales se incrementó masivamente, ejemplo de esto en Europa se dio el consumo de madera para combustible, construcción y como materia prima, esto provocó una escasez que afectó la economía y la supervivencia de muchas personas.

Estas crisis ambientales causaron que muchas personas cambiaran su forma de pensar y se preocuparon más por el uso responsable de los recursos. No solo por su bien, sino también por el de generaciones futuras.

En Alemania en el siglo XVIII se usaba el término "sustentabilidad" entre los leñadores. Ellos sugerían el uso sustentable de los recursos forestales, lo que implicaba mantener un balance entre la tala de árboles y el cuidado de nuevos árboles que los reemplazarían.

Thomas Robert Malthus (siglo XVII) advertía que el crecimiento poblacional debería restringirse porque amenazaba con superar la capacidad de producción de alimentos.

De esta forma desde tiempos antiguos existe preocupación por los daños ambientales causados por la actividad humana. Pero fue solo con la revolución industrial y el extraordinario aumento del consumo de los recursos naturales que inició la preocupación visible por que las generaciones futuras tuvieran los medios para satisfacer sus necesidades.

En los años 70s el desarrollo y la conservación estaban en conflicto. La conservación era entendida como la protección de los recursos naturales y el desarrollo como la explotación de estos recursos. Eran términos contrarios.

En este contexto, se empezó a hablar de un concepto que uniera ambas nociones. Así, surgió el desarrollo sustentable. El desarrollo y la conservación ya no eran asuntos separados, sino dos elementos que debían buscarse conjuntamente.

En el año 1972 desde Estocolmo la ONU empezó a hablar del desarrollo sustentable:

*“Desde la ignorancia o indiferencia podemos hacer un daño masivo e irreversible al medio ambiente... Por lo contrario desde el conocimiento y el accionar sabio podemos lograr para nosotros y generaciones futuras una mejor vida en un ambiente acorde con nuestras necesidades y esperanzas... Un objetivo imprescindible de la humanidad debe ser defender y mejorar el entorno humano para generaciones presentes y futuras.”*<sup>3</sup>

Luego en los años 80s se popularizó el paradigma del desarrollo sustentable y su uso se extendió. Pero fue la Comisión de Brundtland y su informe *Nuestro futuro común* en 1987 la que definió y dio importancia al término como lo conocemos hoy en día. El reporte se enfoca en explicar cómo es posible lograr al mismo tiempo la equidad social, el crecimiento económico y la protección o mantenimiento de los recursos naturales.<sup>4</sup>

En el siglo XX hubo optimismo por los avances tecnológicos, pero también preocupación por el incremento en el consumo de recursos naturales. En especial después de la segunda guerra mundial.

El hecho de no poder usar mucho los recursos naturales también se veía afectada la industria en su producción por no tener materia prima, pero ya conscientes de los problemas de sustentabilidad, es en donde entra la tecnología ya que una vez un recurso se volviera escaso surgiría nueva tecnología para suplir la necesidad. Por ejemplo, cuando se reemplaza el aceite de ballena por compuestos derivados del petróleo. Ahora en vez de prevenir el malgasto de los recursos, se hablaba de adaptación. Aunque hay que tener en mente que hay recursos no renovables y

---

<sup>3</sup> Naciones Unidas (2002). *Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*. Recuperado el día 2 de Febrero de 2020 de: <https://www.un.org/spanish/conferences/wssd/unced.html>

<sup>4</sup> Informe Brundtland (2017). *Nuestro Futuro Común*. Recuperado el día 3 de enero de 2020 de: <https://www.forestalmaderero.com/articulos/item/que-es-el-informe-brundtland.html>

que no se pueden suplir como es el caso del agua, una de las principales preocupaciones por su conservación en la actualidad.

Hoy en día hay cada vez más preocupación por el medio ambiente y se toman mejores medidas para hacer frente a este problema, sabemos que hay organizaciones que se dedican a la protección del ambiente, hay más leyes que lo protegen y las empresas cada día hacen el esfuerzo para disminuir el daño que se provoca al ambiente.

## CAPÍTULO 2

---

### INNOVACIÓN DISRUPTIVA E INNOVACIÓN INTEGRATIVA

---

*“El valor de la innovación no está en evitar que te copien, sino en conseguir que todos te quieran copiar”.*  
*Enrique Dans.*

Antes de hablar sobre lo que es la innovación disruptiva se debe dejar en claro el concepto de la innovación, para esto citaremos a un autor.

Para Schumpeter (1934), La innovación se entiende como “un proceso de destrucción creativa, que permite que la economía y los agentes económicos evolucionan; asimismo, es la forma en que la empresa administra sus recursos a través del tiempo y desarrolla competencias que influyen en su competitividad.”

El término de la innovación es muy asociado con el término de tecnología, definida como la “aplicación del conocimiento científico al propósito práctico de la vida humana, o a veces, al cambio o manipulación del ambiente humano” (*Enciclopedia Británica, 2012*). Esta vinculación se da por que la tecnología se ve como un medio para lograr objetivos estratégicos, que aporta la solución de un problema a través de la tecnología, es decir, que abarca un conjunto de técnicas, conocimientos y procesos que sirven para su desarrollo.

El término innovación disruptiva fue introducido por el profesor del *Harvard Business School*, Clayton Christensen en el año 1997, quien lo menciona por primera vez en su libro *The innovator’s Dilema* para referirse a un producto o servicio que nace como algo residual y pasa a convertirse en el líder del mercado.

La teoría de la innovación disruptiva se diferencia entre las llamadas innovaciones sostenidas que pueden ser intrínsecamente discontinuas, radicales ó de carácter incremental y se centran en mejorar las características de los productos establecidos para satisfacer a los clientes del mercado principal y la mayoría de los avances tecnológicos en una industria determinada pertenecen a esta categoría. Las innovaciones disruptivas introducen un conjunto de atributos muy diferentes y son inicialmente consideradas inferiores en una o dos dimensiones que los clientes principales históricamente han valorado. (*Bower y Christensen, 1995*).

Una innovación disruptiva introduce un conjunto de características, desempeño y atributos de precio diferentes con respecto a los productos existentes, una combinación poco atractiva para los clientes principales al tiempo de la introducción del producto debido a su desempeño inferior sobre los atributos que los clientes principales valoran y/o al alto precio; sin embargo, un segmento diferente de clientes puede valorar los nuevos atributos. Desarrollos subsecuentes en el tiempo, de este modo, mejoran los atributos del producto nuevo a un nivel suficiente para satisfacer a los clientes del mercado principal, por tanto, atrayendo más del mercado principal. (*Govindarajan & Kopalle, 2006*).

Para comprender mejor podemos decir a manera breve que las innovaciones disruptivas se crean en nuevos mercados normalmente buscando aprovechar y explotar oportunidades que las empresas establecidas por lo general ignoran y los denomina marginales.

Para Sandra Monsálvez (2018), la innovación disruptiva tiene una serie de particularidades propias que la hacen especial dentro del campo de la innovación:

- **Disrupción como proceso:** Este concepto se refiere a la evolución del servicio o producto en el tiempo. Hay que tener en cuenta que la innovación no deja de ser una forma de experimentar, pero no tanto con el producto sino con el modelo de negocio que se ofrece con este producto. Cuando la innovación garantiza el éxito, su inclusión en el mercado comenzará a afectar a empresas que ya están consolidadas dentro del sector.
- **La disrupción mueve a la competencia:** La teoría de la innovación disruptiva pone de manifiesto la aparición de un nuevo rival en el mercado. Eso da lugar a que la competencia comience a pensar cómo deben mejorar el producto o servicio, el precio o, incluso, se plantean absorber a la nueva empresa para así contrarrestar su triunfo.
- **Modelo de negocio diferente como consecuencia de la disrupción:** Esto significa que por la creación de un nuevo producto se puede crear un cambio en el modelo de negocio. Esto ocurrió con el lanzamiento del iPhone en el año 2007. Este teléfono de Apple fue un producto innovador no sólo porque era superior en cuanto a calidad al resto de los móviles existentes sino porque con él se cambió la forma de navegar por Internet pasando del ordenador al móvil.
- **Las innovaciones disruptivas pueden triunfar o no:** Hay que tener en cuenta que no todas las trayectorias disruptivas llevan al éxito ni todas las empresas que triunfan han desarrollado una estrategia en

innovación disruptiva. El triunfo de una idea disruptiva tiene mucho que ver con lo que aporta el producto al usuario, la necesidad de ese producto que existe, pero también tiene que ver con el momento en el que aparece y con otros factores fuera de alcance como “la suerte o la intuición”.

- La disrupción no es posible en todas las empresas: La mayoría de las empresas no tienen la capacidad de invertir grandes recursos para investigar nuevos modelos. Además, no todos los procesos de investigación culminan en éxito, sino que pueden suscitar grandes pérdidas económicas. Por lo tanto, hay que minimizar el costo dentro del proceso de innovación para que las empresas lo puedan asumir, aunque sea bajo la figura de la subcontratación de empresas.

La innovación disruptiva puede significar un beneficio o una amenaza para los futuros inversionistas de las empresas en las que se ponga en marcha este modelo. Como vemos anteriormente en términos de concepto general, la innovación disruptiva es un tipo de innovación que crea una modificación total en el proceso de una o más industrias determinadas. Lo podemos entender como un sistema transversal el cual modifica completamente sus tareas y las interrelaciona entre sí dando un resultado mayor en todo sentido, creando así mayor beneficio-ganancia a un menor tiempo e incluso para algunas a un menor costo por lo que se vuelve atractivo en el mercado.

Es necesario tener en claro que este modelo no implica forzosamente un cambio tecnológico -aunque es lo más común-, sino que, el cambio puede ser en el modelo de negocio, el producto o servicio ofrecido y gestión de la empresa. En pocas palabras, la innovación disruptiva llega para hacer un cambio radical en industrias, inclusive, podemos decir que con la innovación disruptiva y

actualización constante de la misma, se puede llegar a la creación de un océano azul creación de un nuevo mercado no explorado-.

Este sistema nuevo es un proceso el cual lleva tiempo para poder implementarse, el tiempo no puede ser medido o considerado para todos los casos ya que puede implicar unos cuantos años o incluso décadas hasta llevar a cabo una transición completa, por lo tanto, hay que tener en claro que la innovación disruptiva no es un evento que solo ocurre y ya.

De hecho en muchos casos cuando se está dando o ya se dió recientemente la transición a la innovación disruptiva los clientes tradicionales la pueden llegar a considerar innecesaria ya que no ha sido explorado aún ese mercado o ese esquema, sin embargo, cuando ya se está explorando el nuevo sistema, se puede percibir cómo es que satisface la demanda de los consumidores y que implicó una innovación en el mercado trayendo grandes beneficios.

Según Rodríguez (2019) las claves para innovar de forma disruptiva son las siguientes:

1. “Introducir ADN disruptivo en la identidad de la compañía: La disrupción se define como el “proceso por el cual una pequeña compañía con pocos recursos es capaz de desafiar con éxito a las compañías establecidas en un mercado o industria”; toda startup que quiera desarrollar un enfoque disruptivo tiene que reflejar en parte de su visión y misión esta definición, adaptándola al contexto de la compañía. Además, esta definición es de utilidad para ayudar a la startup a poner foco en el mercado donde quiere entrar y actores con los que tiene que competir, algo obvio en la teoría pero no tanto en la práctica.



2. Diferenciar las innovaciones disruptivas de las Sostenibles o de las Sustentables : Un error muy común es confundir las innovaciones disruptivas con las sostenibles o Sustentables. Las innovaciones sostenibles se caracterizan por hacer mejor un producto/servicio para los mejores clientes del mercado (normalmente, los más rentables) para aumentar o mantener los márgenes de la compañía. Mientras que las innovaciones sustentables buscan el cuidado completo del medio ambiente, sociedad, cultura implementando en algunas tecnología para ello. A diferencia de las innovaciones disruptivas que (inicialmente) hacen un producto/servicio más simple, económico, accesible y posteriormente se crea un sistema favorable para sus procesos.

3. Identificar segmentos de clientes sobre-servidor: Esta tipología de clientes se define como aquéllos cuyas necesidades están excedidas por los productos/servicios existentes en el mercado o cuyas necesidades están ignoradas (mercado no consumidor). Las oportunidades disruptivas nunca se encuentran en el mercado principal, es decir, en los clientes más rentables; siempre se sitúan en la periferia de éstos, es decir, en los segmentos de clientes menos rentables o mercado que actualmente no consume el producto/servicio en cuestión. Por este motivo resulta tan difícil que las grandes compañías identifiquen y persigan oportunidades de disrupción porque están enfocadas en mejorar su rentabilidad y la manera de hacerlo es mediante oportunidades de innovación sostenible.

4. Diseñar un modelo de negocio que facilite el acceso a un producto/servicio más simple y económico a lo que existe en el mercado: La disrupción no es cuestión de innovar únicamente en producto/servicio, se trata sobretodo de innovar el modelo de negocio. Un ejemplo representativo es la comparativa de los pocket PCs anteriores al lanzamiento de los smartphones en 2007. Siendo

ambos productos muy similares a nivel conceptual: más simples y económicos que los PCs, sin embargo, los pocket PCs no han tenido éxito en el mercado mientras que sí lo han conseguido compañías como Apple (y otros fabricantes de smartphones), mediante un modelo de negocio disruptivo han logrado hacer las capacidades de computación accesibles a cualquier persona independientemente de su edad o poder adquisitivo.

5. Entrar por la periferia del mercado, creando motivaciones asimétrica en los competidores: Cuando el disruptor entra en un mercado con un modelo de negocio que facilita el acceso a un producto/servicio más simple y económico dirigido a clientes sobre servidor, se produce un efecto de motivaciones asimétricas respecto a los competidores establecidos. Este fenómeno consiste en que los competidores abandonan los segmentos de clientes sobre-servidor por ser poco rentables y poco competitivos con su modelo de negocio respecto al disruptor. Los competidores mejoran su rentabilidad al dedicar sus activos a segmentos de clientes más rentables y los disruptores son capaces de generar ingresos y beneficios, a pesar de la baja rentabilidad del mercado”.

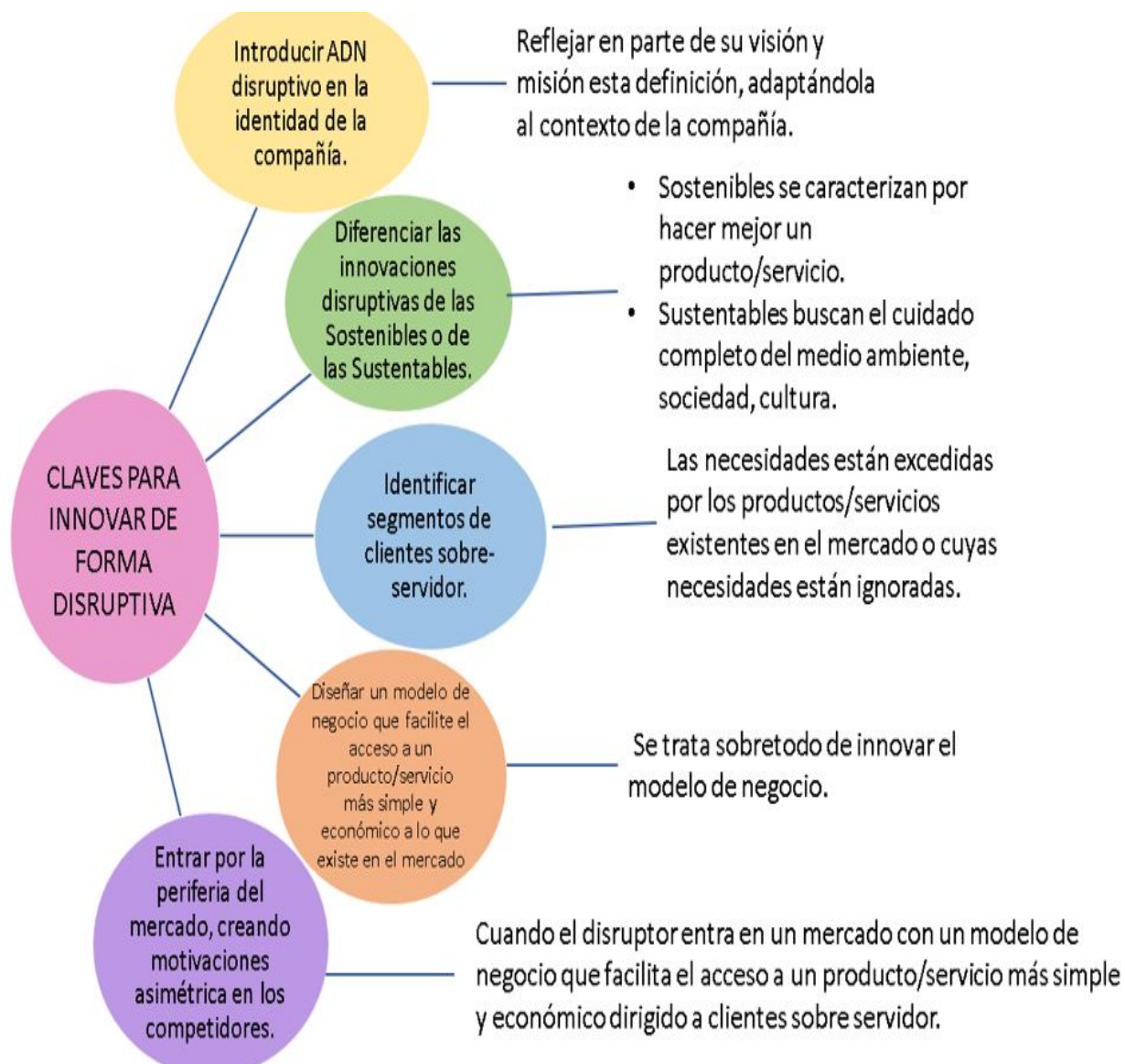
Para poder comprender aún más el tema que se está abarcando podemos considerar como ejemplos de disrupción los siguientes:

- Hi5 vs Facebook.
- Telefónica tradicional vs voz IP.
- Telefonía fija vs telefonía móvil.
- Fotografía tradicional vs fotografía digital
- Ordenadores vs tabletas.
- Sitios web vs apps móviles.

Por otra parte se considera que existe una innovación integrativa, esto no es más que la innovación con aspectos alternativos, podemos comprender a este tipo de innovación al cambio en procesos por mínimos que parezcan, cambio de idea o cultura empresarial, por poner algunos ejemplos, sin importar que se trate de solo en algunos aspectos específicos.

En sí la innovación integrativa como su nombre lo dice integra varias cosas grandes o pequeñas que permiten que en su combinación logren una verdadera innovación incluso que se logre una innovación disruptiva.

### **DIAGRAMA: CLAVES PARA INNOVAR DE FORMA DISRUPTIVA**



<sup>5</sup>Fuente: Elaborado a partir de Rodríguez (2019).

## CAPÍTULO 3

### CADENA DE VALOR

*“Si hubiera preguntado a la gente qué querían, me habrían dicho que un caballo más rápido”.*

<sup>5</sup>Elaborado a partir de Rodríguez (2019). Diagrama: Claves para innovar de forma disruptiva.

La cadena de valor es una herramienta que implementan las organizaciones, este consiste en el análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de una empresa.

Con la CV se logra dividir la compañía en sus actividades estratégicas más importantes a fin de comprender cómo funcionan los costos, las fuentes actuales y en qué radica la diferenciación.

Proporciona un modelo de aplicación general que permite representar, de manera sistemática, las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos. La cadena de valor proporciona un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores y un procedimiento para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible. (*Quintero y Sánchez, p.381*)<sup>6</sup>

La cadena de valor parte del concepto de que la empresa debe crear valor en los productos y servicios que ofrece a sus clientes, así que cabe preguntarse de qué se trata o a qué se refiere ese valor.

Un concepto fundamental de la teoría de Porter es el de margen. El margen es el valor que los productos y servicios de la compañía tienen desde el punto de vista de los clientes, menos los costos.

El origen de este concepto surge en 1985 cuando el profesor Michael E. Porter de la Universidad de Harvard introdujo el análisis de la cadena de valor en su libro.

Los atributos suelen ser complicados de mantener en el largo plazo. Eso hace que las empresas busquen encontrar nuevas ventajas competitivas y potenciar las que ya tienen. El objetivo es posicionarse mejor que sus competidores. Esto puede lograrse ofreciendo a sus clientes un mayor valor de sus productos o servicios.

---

<sup>6</sup> Quintero Johana(2006). *Definición Cadena de Valor*. Recuperado el día 24 de febrero de 2020 de: <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>

El concepto de la cadena de valor consiste en la fragmentación de las actividades de la empresa en un conjunto de tareas diferenciadas, denominadas actividades de agregación de valor. Estas actividades pueden dividirse en dos grandes grupos: actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son aquellas que implican la creación física del producto o servicio y su posterior venta o traspaso al comprador. Las actividades de apoyo sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología y recursos humanos. Cada una de las actividades principales está comprendida por categorías genéricas. (*Troncoso, p.24*)<sup>7</sup>

### ¿Qué es el valor?

La cadena de valor parte del concepto de que la empresa debe crear valor en los productos y servicios que ofrece a sus clientes, así que cabe preguntarse de qué se trata o a qué se refiere ese valor.

Un concepto fundamental de la teoría de Porter es el de margen. El margen es el valor que los productos y servicios de la compañía tienen desde el punto de vista de los clientes, menos los costos.

Porter (p.54) <sup>8</sup>indica que desde el punto de vista de la competencia, el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece. El valor se mide por los ingresos totales, reflejo del precio que se cobra por el producto y de las unidades que logra vender. Una empresa es rentable si su valor rebasa los costos de crear su producto. La meta de una estrategia genérica es generar a los compradores un valor que supere su costo. El valor, y no el costo, debe utilizarse al analizar la posición competitiva, pues a menudo las empresas aumentan intencionalmente el costo para obtener un precio más alto a través de la diferenciación.

---

<sup>7</sup> Troncoso Caro(2000). *Concepto de cadena de Valor*. Recuperado el día 24 de febrero de 2020 de: <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>

<sup>8</sup> Porter, Michel E. (1991) *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Recuperado el día 24 de febrero de 2020 de: <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>

Mintzberg, Quinn y Boyer (p.90)<sup>9</sup> lo explican así: el valor de un producto o servicio se mide con base en la cantidad que el comprador está dispuesto a pagar, en otras palabras, un precio. Porter llama cadena de valor a la red de actividades de la empresa, porque esta pretende transformar insumos de bajo costo en productos o servicios con un precio superior a sus costos. El excedente de los precios sobre los costos se llama margen.

### **Tipos de ventaja competitiva**

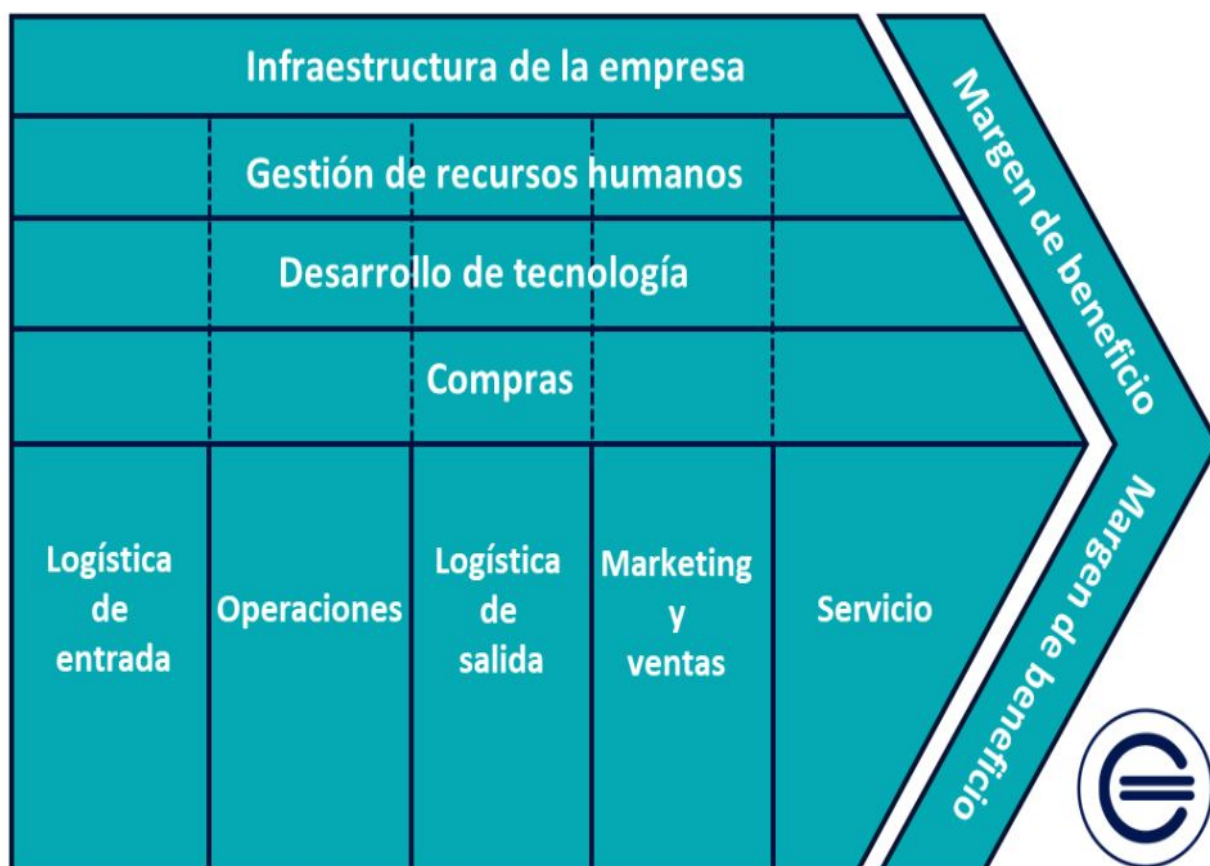
Michael Porter, en su análisis sobre las estrategia genérica de las empresas diferencia dos tipos de ventaja competitiva. Estos tipos de ventaja competitiva podrían dividirse en tres o cuatro mediante la segmentación de mercado:

- Liderazgo en costes: En este caso se compete por tener unos costes más bajos. El ejemplo más significativo son todas las compañías aéreas de bajo coste o low cost.
- Diferenciación de producto : En este caso el precio de venta del producto será más elevado, compitiendo con un producto de mayor calidad. Por ejemplo, Apple ha conseguido que su público asocie su marca con equipos de alto rendimiento y con el diseño más avanzado.
- Segmentación de mercado: Aunque no es considerada una ventaja competitiva más, es mencionada. Ya que utiliza una de las otras dos ventajas competitivas pero en un ámbito más reducido del mercado, industria o país.

---

<sup>9</sup> Mintzberg, Henry, Quinn, James B. y Voyer, John.(1997) El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos, recuperado el día 24 Febrero de 2020 de:  
<https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>

## REPRESENTACIÓN DE CADENA DE VALOR EN UNA EMPRESA.



*Fuente: Economipedia(2019)<sup>10</sup>*

## CAPÍTULO 4

<sup>10</sup> Rosairo Peiro (2019). *Representación de cadena de valor en una empresa*, recuperado el día 24 Febrero 2020 de: <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>



---

## CADENA DE SUMINISTROS

---

*“Sacrificar la innovación para ahorrar costes, es como parar el reloj para ahorrar tiempo”.*

*Autor desconocido.*

La cadena de suministros es el conjunto de actividades, instalaciones y medios de distribución necesarios para llevar a cabo el proceso de venta de un producto en su totalidad. Abarca desde la búsqueda de materias primas, la transformación de ellas, que con lleva hasta la fabricación, transporte y entrega al consumidor final. *(SABRIÁ, Frederico, 2017)*

En otras palabras podemos decir que, la cadena de suministro es una función estratégica y logística que involucra todas las operaciones que son indispensables para que una mercancía logre llegar al cliente final en óptimas condiciones.

Entrepreneur (2018).

La cadena de suministros no siempre es la misma para todas las empresas, la forma y sus actividades dependen del producto o servicio que se analice y del tipo de empresa de la que se está hablando ya sea industrial, comercial o de servicio. *Entrepreneur (2018)*.

- **Empresas industriales:** Poseen una cadena de abastecimiento con una gran logística la cual tendrá diferentes características de acuerdo con el tamaño de la compañía, líneas de producción y público al que dirigen su producto. En ella se encuentra la mercadotecnia, el desarrollo de nuevos productos, entre otras funciones.
- **Empresas de servicio:** Cuentan con cadenas jerárquicas, esto es una gerencia, producción, jefe comercial y jefe de distribución. Dependen del recurso humano.
- **Empresas comercializadoras:** Obtienen y venden productos, reciben solicitudes de clientes y se encargan de cumplir con las mismas.

De acuerdo con Entrepreneur (2018). Las partes que integran la cadena de suministros, son los siguientes:

- Proveedores: Son aquellas personas u organizaciones que se encargan de distribuir, ofrecer, conceder o arrendar el uso de bienes y servicios.
- Transporte: Encargados del traslado de materias primas, productos terminados e insumos entre empresas y clientes.
- Fabricantes: Corresponde a los que transforman la materia prima en algún artículo.
- Clientes: Es una parte importante de la cadena de suministros, ya que son aquellos que van adquirir nuestro producto para satisfacer una necesidad o deseo .
- Comunicación: Es una característica básica para que las operaciones entre cada elemento de la cadena fluyan y se desarrolle correctamente.
- Tecnología: Permite a los elementos de la cadena de abastecimiento optimizar sus tareas y realizarlas en menor tiempo.

#### **Objetivos de la cadena de suministro (Entrepreneur, 2018):**

- Reducción de costos incurridos por todos los participantes.
- Entregar los bienes y servicios a tiempo.
- Disponibilidad del producto o servicio dónde y cuándo sea necesario, con el precio correcto y con cierto valor agregado para el cliente para lograr su satisfacción.
- Evitar pérdidas o mermas innecesarias.
- Establecer Canales de comunicación.
- Poder hacer frente a cambios imprevistos ya sea de la demanda, oferta, etc.

Según Entrepreneur (2018) los elementos básicos de la cadena de suministros consta de tres elementos, que son:

- 1. Suministro:** Este elemento se refiere a las materias primas que la empresa necesita para crear un bien o servicio. Es importante establecer de dónde proviene el material, cómo se consigue y cuánto tiempo tarda en llegar a donde se requiere. Ya que este elemento es fundamental ya que sin él, la empresa no podría efectuar las demás tareas.
- 2. Fabricación:** En este elemento se realiza la transformación de las materias primas para obtener como resultado un producto o servicio terminado.
- 3. Distribución:** En esta parte se lleva a cabo el proceso de distribución de los productos o servicios por medio de una red de transportes, locales comerciales, almacenes, para que así logre llegar al consumidor final.

## CAPÍTULO 5

---

### ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN

---

*“No puedo entender porqué la gente está asustada con las nuevas ideas. Yo lo estoy de las viejas”.*

*John Cage.*

Para poder abarcar este tema tenemos que tener bien definido como primer plano que es la innovación, la innovación a manera general la podemos entender como la mejora y desarrollo de sistemas, actividades, empresas, países, etc; hay que tener en mente que cuando hablamos de innovación no nos referimos solamente a la implementación de tecnologías, sino también de otros aspectos como: cambio o mejoramiento de estrategias, introducción de productos o servicios en el caso de empresas, nuevas políticas, nueva cultura, etc. Hablando específicamente de innovación en las empresas tenemos que saber que si una compañía innova tiene más ventaja competitiva en el mercado y entorno en el que se desarrolla.

Las empresas tienen la necesidad de adaptarse de forma rápida y adecuada al avance tecnológico y al mundo globalizado y competitivo actual, para lo que se precisa adoptar una serie de medidas que tengan como objetivo alcanzar el nivel que demandan los mercados.

También es necesario identificar la diferencia del concepto de innovación y creatividad. La mejor definición de innovación y creatividad quizás es la de William Coyne:

*“La creatividad es pensar en ideas nuevas y apropiadas, mientras que la innovación es la aplicación con éxito de las ideas dentro de una organización.*

*En otras palabras, la creatividad es el concepto y la innovación es el proceso ”.*  
11

La creatividad es subjetiva, por lo que es difícil de medir. La innovación, por otra parte, es completamente medible. La innovación es acerca de la introducción de cambios en sistemas relativamente estables. Es preocuparse por hacer una idea viable.

Las empresas deben de saber elegir perfectamente las estrategias de innovación que van a implementar ya que de esto dependerá que las mismas triunfen en el mercado, que continúen con su desarrollo y algunas otras solo para poder seguir sobreviviendo en la feroz competencia. Toda estrategia que se vaya a implementar debe de adaptarse a las condiciones y entorno interno, así como externo en el que se encuentra la empresa para que sea aplicable de la manera más efectiva.

Existen varios tipos de estrategias de innovación que pueden implementar las empresas para poder seguir siendo competitivas y adaptables a los cambios.

Según Coyne William (2020). Existen los siguientes “TIPOS DE ESTRATEGIAS INNOVACIÓN”:

1. **Estrategia Ofensiva:** Permite que la empresa pueda mantenerse ante otras como un líder tecnológico ya que introduce nuevos productos y servicios y además estos nuevos procesos permiten que la empresa haga de manera más rápida sus actividades a comparación de las demás diferenciándose de ellas y seguir en la competencia. Es necesario que la empresa cuente con un conocimiento científico, técnico consolidado y los recursos materiales necesarios para mantenerse a la vanguardia de su sector. Ser una vanguardia tiene desventajas, por ejemplo: falta de experiencia y cometen más errores en comparación de las empresas que ya tienen un modelo específico a seguir, además de que se necesita mayor inversión para poder comprobar tecnologías y estrategias. Esta estrategia permite que la empresa deba anticiparse a sus competidores por lo que una de sus ventajas competitivas puede llegar a ser hasta la creación de un

---

<sup>11</sup> Coyne William (2020). *Diferencia de conceptos innovación y creatividad*. Recuperado el día 23 de Febrero de 2020 de:  
<https://www.fundaciocreativacio.org/es/blog/el-blog-creativador/diferencia-entre-creatividad-e-innovación/>

nuevo Océano Azul es decir descubrir un nuevo mercado y que todos los clientes sean solamente para ella en lo que la competencia imita este mercado creado.

Las principales características de esta estrategia son:

- Asumen un gran riesgo.
- Las empresas sobreviven a esta estrategia solo si tienen gran capacidad de innovación.
- Buscan una gran rentabilidad.
- Quiere liderar el mercado.
- Se enfoca al uso de tecnologías y creación de nuevos productos.

2. **Estrategia Defensiva:** Esta estrategia es sobre todo para las empresas que quieren estar dentro de los líderes del mercado, pero no se atreven a ser las primeras a liderar y asumir todos los riesgos que impliquen eso, más bien la estrategia es para las empresas que siguen al líder del mercado, o sea siguen a las empresas que implementaron la estrategia ofensiva y así de esta manera pueden imitar sus pasos, así que en caso de que las líderes fallen en algo, las que implementaron la estrategia defensiva, como su nombre lo dice, se defiende y anticipa los riesgos para poder arreglarlos o simplemente no ser parte de estos. Entonces en si, el fin de las que implementan esta estrategia es poder ser los segundos líderes en un mercado sin enfrentar tanta incertidumbre que a su vez, esto les puede llevar a tener mayores ventajas competitivas.

Las principales características de esta estrategia se pueden resumir en:

- La empresa no quiere ser la líder pero tampoco quiere quedarse obsoleta.
  - No implica inversiones extra para prueba y error.
  - Hace una imitación del líder.
  - Se especializa en la capacidad de mejorar diseños, estrategias, ideas, etc del líder.
3. **Estrategia Imitativa:** Esta estrategia es para las empresas que imitan a las empresas imitadoras del líder, es decir, son las que siguen a los que

optan por la estrategia defensiva, sólo que, su entorno lo ven limitado por diversas causas como costos arancelarios, normas específicas, etc. Estas empresas deben de tener un mínimo grado de innovación ya que prácticamente son imitadoras y no necesitan desarrollar como tal diseños nuevos, más bien que se adaptan según los productos o servicios ya existentes y estipulados en el mercado. En si lo que buscan es estar dentro de la competencia sin tener que hacer demasiadas inversiones y sin tener que correr riesgos como tal.

4. **Estrategia Dependiente:** Este tipo de estrategia es para las empresas que buscan establecer relaciones estables y duraderas con empresas clientes o grupos externos en donde los mencionados son las que proporcionan las inversiones para la innovación de acuerdo a la unión y objetivo que quiera cumplir la empresa cliente. Es para empresas que se alquilan para poder proveer productos o servicios a otras (parecidas a los outsourcing) y por lo tanto dependen de la subcontratación , su aspiración es poseer una autonomía tecnológica que les permita una mayor capacidad de negociación y poder acceder a otros mercados para ser más independientes.
  
5. **Estrategia Tradicional:** Esta estrategia es básicamente para las empresas que en sí no busquen innovar, no busquen invertir ni tener riesgos para nada, salvo la situación del mercado o los clientes la obliguen a tener que cambiar a nuevos modos o características.

En si, estas empresas no evolucionan y sus productos o servicios son básicos y funcionales que ofrecen más que nada a clientes que busquen de igual manera lo básico y algo no tan elevado en cuanto a precios, pues la empresa al no evolucionar puede mantener sus precios más bajos que la competencia debido a que no tienen gastos extras ni inversiones significantes. Suelen ser negocios artesanales o artísticos, con escasa base científica, primando la capacidad para satisfacer los gustos del cliente, su ubicación o una buena relación calidad-precio.



6. **Estrategia Oportunista o de Nicho:** Este tipo de estrategia son especialmente para las empresas que solamente se enfocan en desarrollarse dentro de un nicho o una zona pequeña, son competidores pequeños y locales que no hacen uso de grandes tecnologías, ni hacen inversiones y definitivamente no corren riesgo alguno ya que solamente ofrecen lo básico para su zona local y por esto es que para los grandes competidores muchas veces ni siquiera les significa una amenaza estas empresas, incluso ni se percatan de su presencia en el mercado. Estas empresas son importantes para los clientes que necesitan algún producto de manera rápida y accesible tanto económicamente como por su ubicación.

Sus productos o servicios que ofrecen son productos o servicios muy específicos o especializados para poder satisfacer las necesidades básicas de los clientes en zonas específicas. Su fuerza no radica en la innovación tecnológica o técnica en sí, sino, en esa capacidad para detectar oportunidades de negocio, aunque su posición sea frágil y el éxito se disuelve rápidamente.

## TIPOLOGÍA DE LA INNOVACIÓN



<sup>12</sup>Fuente: Omttic (s.f)

<sup>12</sup> Omttic (s.f.) *Tipología de la innovación*. Recuperado el día 23 de febrero de 2020 de: <http://omttic.mx/que-es-innovacion/>

## CAPÍTULO 6

---

### ECONOMÍA CIRCULAR

---

*“ Si realmente crees que el medio ambiente es menos importante que la economía, intenta aguantar la respiración mientras cuentas tu dinero ”.*

*Guy R. McPherson. Científico estadounidense.*

Actualmente, la globalización ha impulsado a las empresas a exigirse más y más cada día para poder producir en masa. Esto ocasiona que las empresas no tengan conciencia en las consecuencias ambientales que puedan ocasionar, es por ello que la economía circular es la mejor alternativa para producir de forma adecuada sin causar daño al medio ambiente y además ayuda a resguardar otros aspectos sociales.

La economía circular (EC) según Kowszyk (2018), el modelo de EC consiste en una estrategia que reduce el impacto negativo sobre el medio ambiente, ofreciendo una alternativa al modelo lineal empresarial tradicional de producción-consumo que permite responder a los desafíos del crecimiento económico y productivo actual, porque promueve un flujo cíclico para la extracción, transformación, distribución, uso y recuperación de los materiales, la energía de productos y servicios disponibles en el mercado, en la que el producto final es la fuente de creación de valor, y alcanza su punto máximo de su producción-consumo. Esta economía circular nace gracias a la preocupación y la creciente concienciación medioambiental.

La economía circular como tal, pretende implementar un modelo económico sostenible cuyos ciclos pasen de los actuales esquemas lineales a un ciclo

cerrado, en los que los residuos no sean asociados directamente a desecho, sino que puedan reusarse como materias primas de nuevos procesos. Lograr la implementación de un modelo basado en indicadores de economía circular permite medir el grado de “circularidad” asociado a la gestión de los residuos y ello a su vez representa una parte importante de la componente de la sostenibilidad como principio, donde el equilibrio entre lo económico, lo ambiental y lo social constituyen la condición obligada.

Según Kowszyk (2018), los objetivos primordiales de la EC son:

- Aumentar la vida útil de los productos: Pretende que se produzcan bienes con ciclos de vida largos y enfocarse más en el servicio que en el producto.
- Implementar modelos en los procesos productivos: Innovar su forma de producir para utilizar de forma mínima los recursos naturales y disminuir la forma en que la industria contamina.
- Preservar y mejorar el capital natural: control de las reservas limitadas y equilibrio en los flujos de recursos.
- Optimizar el uso de los recursos: distribución de productos, componentes y materiales con la máxima utilidad en términos de sus ciclos técnicos y biológicos.
- Promover la eficacia del sistema: detección y supresión de las externalidades negativas.

El modelo de economía circular y su metodología se contraponen totalmente a la conocida economía lineal, que es el modelo económico que rige a la mayoría de las empresas hoy en día que consiste básicamente en la producción de bienes y servicios en forma no cíclica, pues se basa en extraer-usar-desechar, sin preocuparse por el impacto ambiental que éstas actividades puedan generar.

(Caicedo, 2017). En este modelo lineal, el proceso es muy sencillo, las empresas extraen las materias primas necesarias del medio ambiente para hacer productos que puedan insertarse en algún mercado; después de que las materias primas se han transformado en algún producto, se espera a que un consumidor lo adquiera y use hasta que el producto se deteriore, descomponga o simplemente se vuelva obsoleto; y, por último, una vez que el producto ya no le es útil al consumidor, éste se desecha para adquirir uno nuevo.

La creación de modelos resulta una herramienta muy útil en tanto representación ideal de la realidad objetiva, se usan para tratar de explicar algo que se observa, los mismos se rigen en instrumentos de análisis, proyección y control, de los gestores y, por tanto, en herramientas para tomar decisiones con un menor riesgo.

El modelo de gestión empresarial con enfoque de economía circular de la presente investigación se fundamenta desde la teoría de la gestión o dirección de empresas, asumiendo la jerarquía de principios de (Mintzberg, 1991) adaptada por (Morgan 2003); posee una metodología básica, cualitativa, cuantitativa e interdisciplinaria y su objeto integra diversas disciplinas cuya base común son los procesos de gestión.

Este modelo aporta elementos teóricos que fundamentan la posibilidad de que, empresas con pocos recursos fomenten el desempeño y la sostenibilidad, sin necesidad de grandes inversiones tecnológicas que permitan un flujo circular de recursos económicos, facilitaron su diseño a partir de las funciones de la gestión estratégica, así como los procedimientos y herramientas específicas que lo constituyen. (cita propia 2019)<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Toscano Fanny (2019) *Economía circular*.

Dicho tratamiento teórico constituye la base del diseño del modelo de gestión con enfoque de economía circular, contextualizado a las condiciones concretas de actuación de las empresas agropecuarias, que permite integrar el uso de las tecnologías y recursos. Se precisaron las funciones y premisas que deben dirigir a los decisores en su utilización, entendidas como las condiciones que deben existir para el funcionamiento exitoso del mismo.

Este modelo constituye, de hecho, un proceso de intervención que proporciona métodos y herramientas para la determinación de objetivos, programas y planes de una empresa, en correspondencia con los recursos disponibles para ello.

El mismo contempla la aplicación de métodos estadísticos que permiten la valoración del impacto del modelo de gestión con enfoque de economía circular, sobre el desempeño y sostenibilidad de una empresa basado en un sistema de indicadores, combinando el análisis cualitativo y cuantitativo, y no solamente basado en las percepciones como generalmente se refleja en la literatura.

Por último, es valioso el tratamiento teórico y práctico del modelo de gestión con enfoque de economía circular sobre el desempeño y sostenibilidad de una empresa, confirmando las teorías más contemporáneas sobre la responsabilidad social de la empresa, necesidad que se acentúa en el contexto del sistema empresarial.

El modelo posee una metodología básica, cualitativa, cuantitativa e interdisciplinaria; su objeto integra diversas disciplinas y su base común son los procesos de gestión, que se establecen dentro del sector al que se dirige, lo económico y lo ecológico inmerso en una clara y fundamentada responsabilidad empresarial y social. El modelo en sí, es del tipo multifuncional, donde se integran tres funciones básicas: la planificación productiva, la organización

productiva y la aplicación productiva. Posee un carácter multifactorial y comparativo, dentro del proceso de toma de decisiones.

Es por ello, que la EC se tiene conceptuada como un paradigma que apuesta hacia el desarrollo sostenible y, propone diferentes estrategias para mejorar la cadena de producción y el uso de los productos y servicios.

La integración de la economía circular en las empresas es verdaderamente necesaria, ya que de un modo u otro impulsa la sostenibilidad económica a largo plazo.

## DIAGRAMA PROCESO DE LA ECONOMÍA CIRCULAR



<sup>14</sup>Fuente: Infografía de Economía Circular (Sparknews)

<sup>14</sup> Sparknews(s.f) *Economía Circular, la única política económica que puede salvarnos de la extinción.* . Recuperado el día 08 de Febrero de 2020 de: <https://www.cinconoticias.com/economia-circular-unica-politica-que-puede-salvarnos/>

## CAPÍTULO 7

---

### ECONOMÍA CIRCULAR Y SUS PARTICIPANTES

---

*“Si la civilización quiere sobrevivir, debe vivir del interés de la naturaleza, no del capital”.*

*Ronald Wright. Escritor.*

La economía circular como vemos, la podemos comprender como un sistema en el que se busca disminuir la cantidad de insumos utilizados en los procesos de las empresas, del mismo modo los insumos deben de ser aptos para ser reutilizados en nuevos procesos y también ser nobles con el medio ambiente para su degradación. *(cita propia 2019)*<sup>15</sup>

El objetivo de la economía circular es la búsqueda del cuidado del medio ambiente, luchar contra el calentamiento global, los cambios ecológicos y demográficos a causa de la modificación abrupta del ambiente. Para ello las empresas son las que han comenzado a elaborar estrategias y planes completos que les permita involucrarse a este nuevo modelo ya que sabemos que si una empresa es responsable y toma medidas para ayudar al medio ambiente en este caso optando por una economía circular, los consumidores y los competidores irán optando el mismo camino poco a poco hasta el grado en el que en un futuro un país pueda adaptarse a este modelo por completo ya que un enfoque más circular busca separar el crecimiento económico del consumo de recursos. *(cita propia 2019)*

---

<sup>15</sup> Rocha Melisanda (2019). *Economía circular*.



En sí este nuevo modelo tiene mucha información técnica y teórica pero aún no tiene suficiente práctica debido a que recientemente se está creando la idea y preocupación por llegar a la transformación de este modelo.

Es preocupante que el año pasado la demanda de recursos naturales alcanzó la capacidad de regeneración anual del planeta. Esto quiere decir que, desde esa fecha mantenemos este déficit a costa de consumir los stocks de recursos y acumulando residuos.

El modelo de economía circular se presenta como una estrategia con gran potencial para mejorar este escenario a la vez que mantiene el nivel de crecimiento económico deseado, como sabemos no es reciente este tema aunque lo que sí es reciente es que muchos actores quieran ser parte de su aplicación.

La economía circular tiene varios actores, por actores nos referimos a involucrados con ella. Sus actores pueden ser desde las empresas, los consumidores, los países, los estados, incluso las pequeñas ciudades.

Así que, la economía circular se dirige tanto a los actores públicos encargados del desarrollo sostenible y del territorio, como a las empresas que buscan resultados económicos, sociales y ambientales, como a la sociedad que debe interrogarse acerca de sus necesidades reales.

## **ECONOMÍA CIRCULAR COMO EMPRESAS**

Comenzando por las empresas podemos decir que son las primeras que han empezado a adoptar este modelo ya que para ellas significa imagen de la misma empresa trayéndoles o reditúan buenas ganancias y haciéndolas más competitivas en el mercado además de ayudar al medio ambiente. Las empresas comienzan a establecer estrategias sobre el cuidado de los recursos, comienzan a cuidar la calidad del aire que expulsan en el caso de ser industrias contaminantes

por humo en sus procesos, ahorro de energía, tratamiento de aguas residuales o ahorro de agua en sus procesos, cultura empresarial referente al cuidado del medio ambiente, el respeto hacia la naturaleza incluyendo flora y fauna, etc. *(cita propia 2019)*<sup>16</sup>

Una empresa puede hacer muy notorio su compromiso con este nuevo modelo, además de que la economía circular no sólo le permitirá ser más competitivo ni llamativo sino que también le va a generar mayores ganancias y menores gastos al concentrarse en la reducción de insumos que necesite su producción la definición funcional del PNUMA-Medio Ambiente de una economía verde, sin referencia al crecimiento, es una economía que se traduce en una mejora del bienestar humano y de la equidad social, los riesgos ambientales y la escasez ecológica. En su simple expresión una economía verde debe ser considerada como de bajo carbono, eficiente en recursos y socialmente inclusiva.

Según los análisis del International Resource Panel (IRP) del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), los seres humanos consumen más bienes y servicios que lo que es sostenible en términos de recursos no renovables.

Entre los beneficios subrayados en el informe de la EASAC que podrían derivarse de una economía circular se encuentran:

- Una reducción de los impactos ambientales de la extracción y uso de recursos no renovables y eliminación de desechos.
- Oportunidades para pasar de una generación de ingresos generados por la venta de productos a los ingresos generados por la oferta de servicios.
- Mayor seguridad de suministro y control de los crecientes costos.

---

<sup>16</sup> Rocha Melisanda (2019). *Economía circular como empresas*.

- Una contribución significativa a la mitigación del cambio climático.

A pesar de existir algunas normas reguladoras para el favorecimiento del medio ambiente y en sí aspectos que engloban la economía circular, estas resultan ser ineficaces pues bien no tienen una supervisión estricta de que se lleven a cabo. Otro problema es que existen varios subsidios en algunos procesos por ejemplo en la extracción de petróleo u otros recursos altamente contaminantes siendo estos aún más un incentivo.

Para el informe del Grupo de Trabajo del PNUMA, los principales desafíos del desacoplamiento deberían ser los siguientes:

- Explicar cómo la comprensión de los flujos de recursos globales puede permitir mejorar el vínculo con los desafíos relacionados.
- Convencer a los responsables políticos (y al público en general) de que los límites físicos absolutos a los recursos naturales no renovables se imponen para actuar.
- Acelerar el desacoplamiento de recursos que ya ha comenzado a ocurrir.
- Desarrollar señales de mercado apropiada para las empresas siendo esto más fuerte que la idea de ver si son nobles con el cuidado ambiental.

Por lo tanto como consumidores necesitamos más que nada incentivos, por ejemplo, precios más accesibles, mejores calidades, además de la enseñanza de una nueva cultura medioambientalista ecológica para poder preferir y tomar más importancia a las empresas que estén siendo responsables con el ambiente y que por lo tanto opten por la economía circular.

Los incentivos son de ambas partes, los consumidores al tener incentivos y conocimiento para optar por empresas con este nuevo modelo económico y las

empresas al ver que los consumidores toman importancia hacia este aspecto se creará un incentivo para ellas de igual manera para querer cambiar su modelo a una economía circular y seguir dentro de la preferencia de los consumidores.

## **ECONOMÍA CIRCULAR EN PAÍSES**

A pesar de que los cambios en el ambiente son inminentes muchos países se han demostrado indiferentes con la idea de cambiar su modelo a una economía circular, esto es debido a que principalmente se trata de una transición de su sistema casi en su totalidad para algunos, entonces implicaría una inversión fuerte en empresas, en capital disponible para el país y en el capital por persona. Una transición sobre todo a un sistema que no se tiene idea anteriormente significa básicamente un cambio de ideales y cultura en un período de tiempo relativamente medio significando un gran problema. *(cita propia 2019)*<sup>17</sup>

Muchas empresas, personas y por lo tanto países no están de acuerdo por optar este sistema, ya que expresan algunos que muchas comodidades desaparecerían y evidentemente prefieren estas comodidades que un cambio por un bien global. Algunas de las comodidades a las que nos podemos referir son: separar basura por orgánica e inorgánica, reciclar materiales, eliminar plásticos y desechables, no contaminar el ambiente con humo causado por quema de combustibles u otros, ahorro de agua innecesaria, ahorro de energía, tratamiento obligatorio de aguas residuales, regulación de estándares de calidad en empresas, productos y servicios, multas o desincentivos si se violan normas reguladoras, etc. *(cita propia 2019)*

Sin embargo de igual manera existen varios países que han demostrado gran interés por evolucionar a un sistema de economía circular. Estos países han demostrado que su sistema antes de optar por esta idea ya tienen algunos

---

<sup>17</sup> Rocha Melisanda (2019). *Economía circular en países*.

estándares de regulación a nivel general lo que permite la transición más fácil pues los actores dentro de estos países ya tienen un poco de cultura de cuidado del ambiente haciendo más fácil el involucramiento de los actores.

Se ha demostrado que los países que tienen más regulaciones ambientales, sociales y económicas son los que tienen una calidad de vida mejor, incluso el PIB incrementa al igual que las tecnologías y calidad del ambiente. *Kowszyk Y. (2018)*<sup>18</sup>

## **NORMAS DE LA ECONOMÍA CIRCULAR**

### **1. NORMA DE PARÍS**

La norma XP X30-901 general omitida por la AFNOR (Asociación de Normalización en Francia) de la economía circular es básicamente la certificación del desarrollo de las prácticas adecuadas relacionadas con éste tema. Esta norma fue derivada gracias a la demanda de más de 50 franceses especialistas que se inclinan a la transformación de la economía a una economía circular, es por ello que ésta norma es aplicable en todo tipo de estructura y de país.

Para AFNOR (2018) la norma tiene 3 pilares bases de un desarrollo sostenible y sustentable, como lo son: El ambiente, la economía y la sociedad los cuales tienen que desarrollarse bajo siete ámbitos:

- Suministro sostenible.
- Ecodiseño.

---

<sup>18</sup> Kowszyk Y. (2018). *Estudios de caso sobre modelos de Economía Circular e integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en estrategias empresariales en la UE y ALC.*, Obtenido de: [https://eulacfoundation.org/es/system/files/economia\\_circular\\_ods.pdf](https://eulacfoundation.org/es/system/files/economia_circular_ods.pdf)

- Simbiosis industrial.
- Economía de la funcionalidad o servitización.
- Consumo responsable.
- Alargamiento de la duración del uso.
- Gestión eficaz de materias o productos al final de su vida útil.

Según AFNOR (2018) ésta normatividad tiene dos objetivos muy marcados, los cuales son:

- *Poner al alcance el diálogo para reflexionar sobre los medios de producción y los de consumo a través de estándares compartidos, con ello, las organizaciones podrán poner en práctica acciones derivadas para emitir un cambio significativo como lo puede ser optimizar el uso de sus recursos y limitar los residuos generados.*
- *Facilitar una herramienta de gestión que permita planificar, implementar, evaluar y mejorar un proyecto de economía circular. Esta herramienta no solo está pensada para la gestión de empresas privadas, sino que también puede utilizarse por agentes socioeconómicos como una ciudad o una administración pública.<sup>19</sup>*

## 2. CONVENIO DE BASILEA

Existe un convenio llamado Convenio de Basilea el cual se firmó el 22 de marzo de 1989 pero entró en vigor el 5 de mayo de 1992. Este convenio establece básicamente el control de los movimientos que se llevan a cabo de manera transfronteriza de los desechos peligrosos y su eliminación, es un tratado

---

<sup>19</sup> Norma AFNOR (2018). *Normativa de la economía circular*. Recuperado el día 03 de Febrero de 2020 de: <https://www.residuosprofesional.com/norma-economia-circular-francia/>

internacional en el cual se estipula que debe de haber una reducción de estos residuos peligrosos que producen las naciones y también el establecimiento de un control y prohibición de la transferencia de los residuos de este tipo a otras naciones, que comúnmente se ha dado en los casos de los países desarrollados hacia los subdesarrollados. Mediante este convenio los países aceptan estas normas en y buscan implementar estrategias para cumplirlas como se debe, como es el caso de México en el presente año 2020 con la prohibición bolsas plásticas, etc.

Citando al autor corporativo (Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, s.f) *"El objetivo del Convenio de Basilea es proteger la salud humana y el medio ambiente frente a los efectos adversos que puedan resultar de la generación, movimientos transfronterizos y gestión de los residuos peligrosos. Así mismo, prevenir y castigar el tráfico ilícito de desechos peligrosos y otros desechos, obligar a las partes a que los desechos peligrosos y otros desechos se manejen y eliminen de manera ambientalmente racional y que las partes minimicen las cantidades de desechos que atraviesen fronteras y que los desechos peligrosos se traten y eliminen lo más cerca posible del lugar de generación".*<sup>20</sup>

Hay que tener en mente que es un acuerdo internacional por lo que están obligados a participar todos los países del mundo, sin embargo, existían algunos países que no habían ratificado o dado el visto bueno del convenio, los países que no ratificaron a tiempo y que con ello dejaron ver un inconforme con las normas que se estaban estipulando fueron Haití, Afganistán y Estados Unidos. El último país como es que sabemos produce más desechos peligrosos y el que se deshace de ellos de manera irresponsable en otros países sobre todo los pobres.

---

<sup>20</sup> Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (s.f.). *Convenio de Basilea*. Recuperado el día 04 de Febrero de 2020 de: <http://www.marn.gob.gt/s/convenio-basilea>

El año pasado 2019 se llevó a cabo una reunión en la cual se volvió a estipular las normas del convenio y lo siguiente según (Cancillería de Colombia, 2019) *"En el marco de la Conferencia de las Partes del Convenio de Basilea sobre el Control de los Movimientos Transfronterizos de los Desechos Peligrosos y su Eliminación, que se lleva a cabo en Ginebra, Suiza, entre el 29 de abril y el 10 de mayo de 2019, Colombia ha promovido la economía circular para combatir la contaminación por plásticos, y en particular, la basura plástica marina"*<sup>21</sup>.

### 3. CONVENIO DE ESPAÑA

En el año 2017, la Unión Europea junto con España crearon un pacto para poder impulsar la economía circular para así poder desarrollar una buena economía pero junto con la preservación de los recursos naturales.

Con este pacto, España y Europa se comprometen a sustituir una economía lineal basada en extraer, producir, consumir y tirar por una economía circular, en la que se reincorporen al proceso productivo los materiales que contienen los residuos para la producción de nuevos recursos o materia primas. Además de que cuenta con el apoyo de 53 empresas españolas pues la mira de la Unión Europea con España es apostar el 100% por una sustentabilidad y sostenibilidad de estos países por medio del nuevo modelo de economía circular y para el presente año 2020 planea más inversiones y participaciones para que esto se comience a hacer posible.

---

<sup>21</sup> Cancillería de Colombia (2019). *Colombia promueve la economía circular para combatir la contaminación por plásticos en la Conferencia de las Partes del Convenio de Basilea* Recuperado el 05 de Febrero de 2020 de: <https://www.cancilleria.gov.co/newsroom/news/colombia-promueve-economia-circular-combatir-contaminacion-plasticos-conferencia>



#### 4. NORMA BS 8001

Esta es una norma propuesta a nivel internacional por British Standards Institution (BSI) y es la primer norma formal y solo exclusiva para el modelo de una economía circular. En sí según el autor Estévez (2017) menciona que “*se denomina a esta norma BS 8001:2017: Marco para la aplicación de los principios de la economía circular en las organizaciones, y tiene la intención de identificar el papel que la economía circular juega en una empresa u organización y cómo puede maximizar el potencial de esa información.*”

*La base de la norma es la aplicación de 6 principios de economía circular:*

- 1. Pensamiento sistémico: las organizaciones adoptan un enfoque holístico para entender cómo las decisiones y actividades individuales interactúan dentro del sistema más amplio.*
- 2. Innovación: las organizaciones innovan continuamente para crear valor comercial a través de la gestión sostenible de los recursos tanto en productos como en servicios.*
- 3. Gestión: las organizaciones gestionan los impactos directos e indirectos de sus decisiones y actividades a través de su sistema.*
- 4. Colaboración: las organizaciones colaboran interna y externamente mediante acuerdos para crear valor comercial mutuo.*
- 5. Optimización del valor: las organizaciones mantienen en todo momento los productos, componentes y materiales en su máximo valor y utilidad.*
- 6. Transparencia: las organizaciones están abiertas a decisiones y actividades que afectan su capacidad de transición hacia operaciones*

*más sostenibles y están dispuestas a comunicarlas de una manera clara, precisa, oportuna, honesta y completa.*”<sup>22</sup>

Esta norma no tiene como fin el considerarse como certificadora hacia las instituciones que la lleven a cabo como lo son los casos de las ISO, sin embargo lo que proporciona la BS 8001 es suficiente información como, cual o como se da la transición a este modelo, las medidas, la responsabilidad, materiales, preparación, decisiones, modelos de negocio y otros cuestionamientos hacia este nuevo modelo.

## 5. NORMAS ISO

La Organización Internacional de Normalización o mas conocida por sus siglas (ISO) a mediados del año 2018 estableció el Comité Técnico de Dirección de ISO Número 323 de Economía Circular el cual fue aprobado el mismo año.

Este nuevo comité se define como una guía, soporte y herramientas vinculadas a la implantación de este nuevo sistema apto para todo tipo de organizaciones sin importar sean comerciales, sin fines de lucro o servicios públicos, este comité contribuirá sobre todo al desarrollo sostenible y sustentable. Este nuevo ISO ya fue comentado anteriormente ya que está dentro de la AFNOR en París.

- ISO 26000:

Esta norma ofrece más que nada una responsabilidad social corporativa diseñada para todo tipo de organizaciones, sectores, países y economías en transición. En esta se desafía a poner en práctica los principios y la implementación de la Responsabilidad Social Corporativa.

---

<sup>22</sup> Estévez Ricardo (2017). *La economía circular tiene su norma BS 8001* Recuperado el día 05 de Febrero de 2020 de: <https://www.ecointeligencia.com/2017/11/economia-circular-norma/>

Los principios generales por los que se rige esta norma es: la búsqueda de transparencia, comportamiento ético, derechos humanos, legalidad, etc. por lo que es de suponer que esta responsabilidad debe de tomar en cuenta todos los aspectos relacionados con la organización haciendo que entre también en el modelo de economía circular.

- ISO 14006:

Esta norma hace referencia al Ecodiseño de los productos y/o servicios con la finalidad de reducir sus insumos o cambiar algunos de ellos sin reducir la calidad ni sus aplicaciones. Según el autor Gabarró Sust (2019) *“ISO 14006 – Gestión ambiental del proceso de diseño y desarrollo” confirma que la organización ha implantado correctamente un sistema de gestión que le ayude a identificar, controlar y la mejora continua de los aspectos ambientales de sus productos. Además, reconoce que la organización facilita información a sus clientes, consumidores y otros interlocutores*”<sup>23</sup>. El objetivo final que se pretende es el estimular el consumo de productos con menor impacto ambiental y para esto los productos o servicios si cuentan con una certificación de cumplimiento de la norma.

- ISO 14001:

Su objetivo consiste en implementar un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) cumpliendo los requisitos que sean necesarios para su cumplimiento. Según las nuevas normas ISO (2018) *“La norma SGA consigue que las empresas puedan demostrar que son responsables y están comprometidas con la protección del medio ambiente”*.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Gabarró Sust (2019). *Economía circular en el ciclo de vida*. Recuperado el día 06 de Febrero de 2020 de: <https://iso.cat/es/economia-circular-ciclo-de-vida/>

<sup>24</sup> Nueva ISO 14001 (2018). *¿Qué es y para qué sirve la norma ISO 14001?*. Recuperado el día 06 de Febrero de 2020 de: <https://www.nueva-iso-14001.com/2018/04/norma-iso-14001-que-es/>

- ISO 14046:

Esta es una norma que al igual es internacional en donde se especifica y establecen principios, requisitos, evaluaciones y requisitos, evaluaciones e informes acerca de la huella hídrica.

Es decir que son regulaciones y estándares hacer a de la gestión y uso del agua significando un elemento clave para cualquier tipo de institución y sistema en general. Las ventajas de esta norma es que permite evaluar y preparar su consumo de agua para los riesgos futuros, mejora la eficacia de productos, procesos y organizaciones, identifica modos para reducir las consecuencias medioambientales de su consumo de agua, entre otras más.

- ISO 14064, ISO 14067, ISO 14069, GHG Protocol:

Son normas que dan respuesta a la preocupación por los efectos que son producidos por el cambio climático y a la vez trata de darles posibles soluciones a los mismos disminuyendo emisiones de gases para reducir el efecto invernadero. En si éstas normas abarcan todos los procesos, especificaciones, reglas, informes, etc acerca de los gases de efecto invernadero a nivel internacional. Busca limitar este efecto por medio de la intervención en las empresas siendo organizaciones que pueden calcular sus emisiones un poco más sencillo que un país completo.

- PAS 2050:

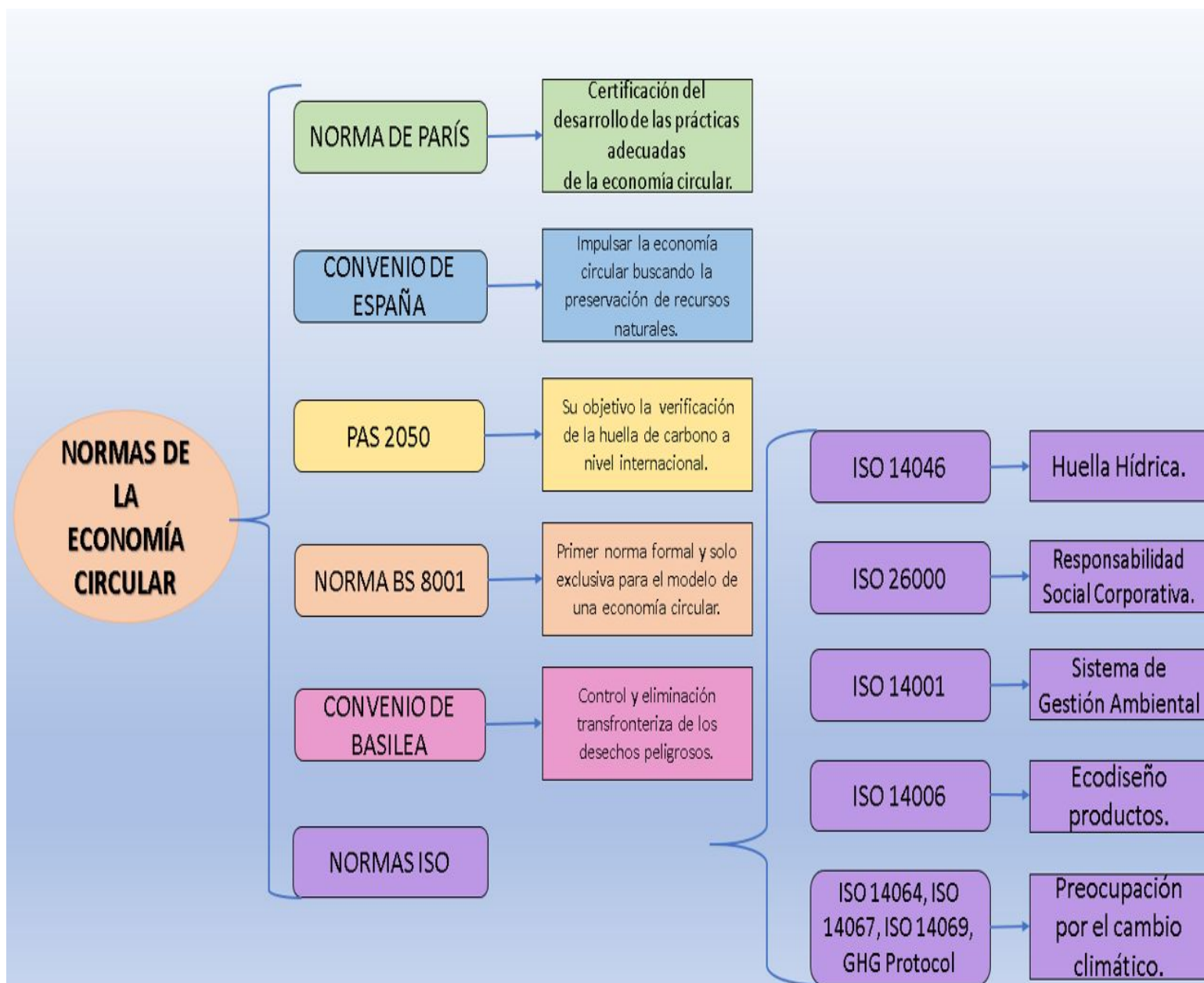
Es una norma del año 2008 la cual tiene por objetivo la verificación de la huella de carbono a nivel internacional pero que a su vez es un documento de aplicación voluntaria y por lo tanto su cumplimiento no significa inmunidad a las organizaciones frente al cumplimiento de sus otras obligaciones legales y ambientales. Esta norma es una especificación publicada por Brithish Standards

Institution. Conforme a la norma las organizaciones deben de garantizar que el análisis del ciclo de vida de sus productos sea completo.

Hay que recordar que el ciclo de vida de los productos se pueden diferenciar dos tipos : 1.- Business to Business es cuando el ciclo de vida finaliza con la entrega del mismo a otra organización para que lo utilice en la elaboración de otro producto, es decir, que lo use como insumo.

2.- Business to Customer es cuando se considera su ciclo de vida completo cuando se incluyen las actividades posteriores a la entrega del producto al cliente o usuario.

## DIAGRAMA: NORMAS DE LA ECONOMÍA CIRCULAR



<sup>25</sup>Fuente: Elaboración Propia (2020)

<sup>25</sup> Rocha Melisanda (2020). Diagrama: Normas de la Economía Circular.

## CAPÍTULO 8

---

### ANTECEDENTES EMPRESA LEVI'S

---

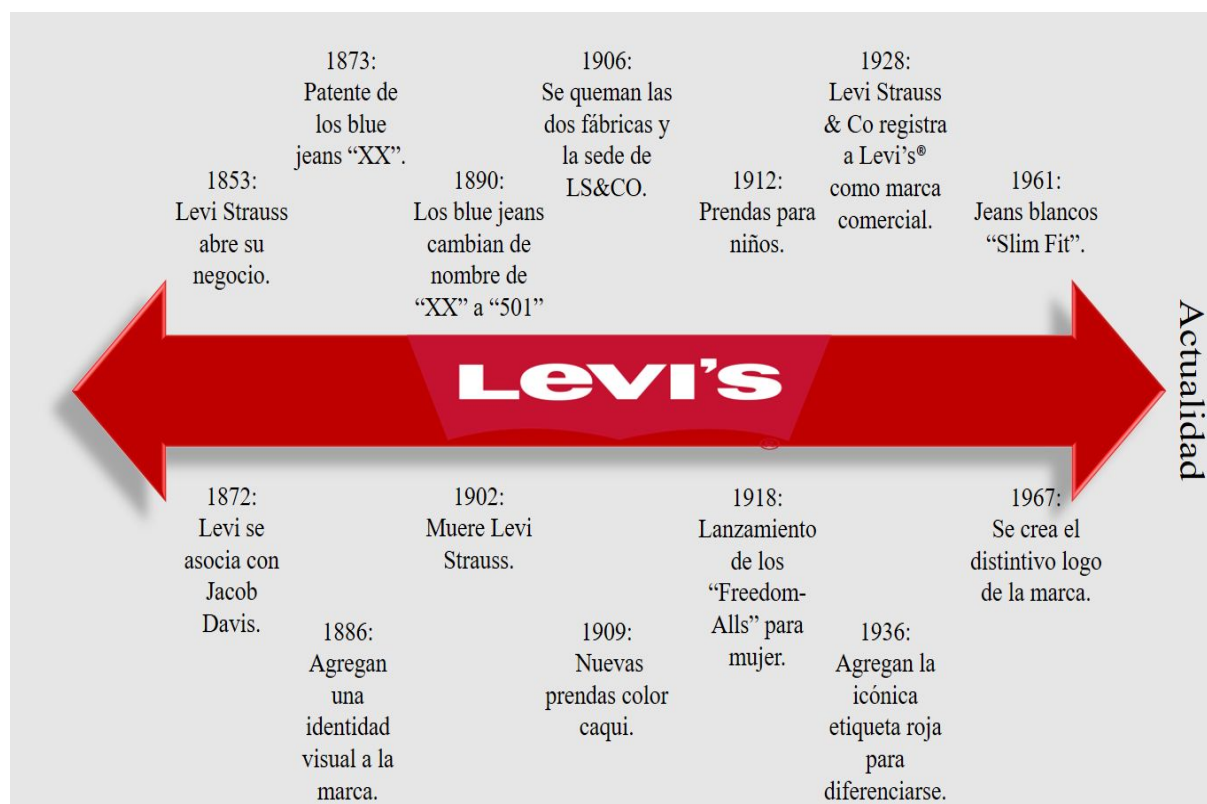
*“No sobreviven las especies más fuertes, ni las más inteligentes, sino las que mejor se adaptan al cambio.”*

*Charles Darwin.*

Levi's ® es una marca de ropa estadounidense reconocida mundialmente que fue creada en el año 1853 en San Francisco, California por Levi Strauss, un judío comerciante que emprendió un negocio de ropa, botas y artículos bastante resistente para los mineros, agricultores, etc. Gracias a esto, Levi empieza a fabricar los pantalones de algodón, sin darse cuenta que no eran lo suficientemente resistentes para las actividades que realizaban sus clientes. *ROA M. (2019)*<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Roa M. (2019). *Conoce la interesante historia de Levi's a través de los años*. Recuperado el día 03 de febrero de 2020 de: <https://culturizando.com/conoce-la-interesante-historia-levis-traves-los-anos/>

Levi's ® a través del tiempo<sup>27</sup>:

<sup>28</sup>Fuente: *Elaboración propia (2020)*

En 1872, Levi se asocia con un sastre –también judío- llamado Jacob Davis. ambos empezaron a crear ropa de trabajo bastante resistente utilizando remaches, tela de mezclilla de buena calidad de color azul. Para el 20 de mayo de 1873 -cuando vieron que sus creaciones eran verdaderamente efectivas-, las patentaron ante el Registro de Marcas y Patentes de EE.UU. quien les otorgó el número 139 121 para los icónicos *blue jeans* denominados oficialmente como "XX".

Al ver el gran éxito que tenían en ese momento, en 1886 ambos apostaron por darle una identidad visual a su marca con dos caballos enganchados a unos jeans "XX" tirando en dirección opuesta que simbolizaban resistencia.

<sup>27</sup> Torreblanca F. (2018). *Historia, origen y curiosidades de marcas que marcan: Levi Strauss*. Recuperado el día 03 de febrero de 2020 de: <https://franciscotorreblanca.es/historia-origen-marcas-levi-strauss/>

<sup>28</sup> Toscano Fanny. (2020) *Diagrama: Línea del tiempo de la empresa Levi's ®*



Para el año 1890, crean los famosos pantalones vaqueros “XX” cambian al nombre “501” sumando muchas ventas para la empresa.

Todo iba bastante bien hasta que en 1902 muere Levi Strauss y sus cuatro nietos tienen que quedarse a cargo de la marca.

Como primer reto, la nueva administración se enfrenta a su primera tragedia, pues para el 18 de abril de 1906 debido al terremoto de San Francisco, un incendio destruye la sede y las fábricas de la empresa. Como medida temporal, se abre otra sede y se empieza a construir una nueva fábrica con dirección en Valencia Street.

Con una nueva dirección, en 1909 salen a la venta los pantalones y chamarras color *caqui* y en el año 1912 lanzan al mercado los petos para niños como una opción de vestir resistente e ideal para jugar. Seis años más tarde, en 1918 la marca trata de abarcar más clientes y apuesta por los “Freedom-alls”, una mezcla particular de los famosos blue jeans con una tipo casaca -todo en una sola pieza-, que pretendían ser cómodos y dar libertad de movimiento a las mujeres.

Después de tanta aceptación en el mercado estadounidense, en 1928 Levi Strauss & CO registra el nombre de Levi’s ® como su marca comercial.

Para 1936 empiezan a producir con la icónica etiqueta roja, “Red Tab” –que sigue vigente hasta la actualidad- en la parte de la bolsa trasera derecha con la marca Levi’s ® en color blanco como método de diferenciación en el mercado.

Con ganas de seguir en la cima del éxito, en 1961 la marca vuelve a innovar y pone a la venta un nuevo concepto de pantalones de mezclilla, más delgados, con un corte “Slim Fit”, con 5 bolsas y de color blanco.

En 1967 se crea el distintivo de Levi's ®, la marca roja de la compañía con forma de alas de murciélago.

Actualmente es una empresa global que tiene una gran preocupación por la calidad de sus productos y el cuidado del medio ambiente, por eso apuesta por la innovación, para así mejorar los procesos de producción de sus productos.

## CAPÍTULO 9

---

### CADENA DE VALOR DE LEVI'S

---

*“Acepto el fraude en el precio, pero nunca en la calidad”.*

*Thomas Fuller.*

Levi's fue una de las primeras marcas en realizar ideas innovadoras para la CV, la marca Levi's lanzó recientemente dos iniciativas de cadena de suministro. Estas tienen el objetivo de crear un ambiente de trabajo seguro y libre de acoso, así como de mejorar la gestión de recursos como el agua.

#### **1. Iniciativa contra el acoso**

Después de que una investigación descubriera acoso basado en el género dentro de las instalaciones de los proveedores, la empresa decidió tomar cartas en el asunto y enfrentar esta situación.

El reporte realizado por el Consorcio de Derechos de los Trabajadores (WRC por sus siglas en inglés), concluyó que los gerentes y supervisores de los proveedores de Levi's, y marcas como Wrangler y Lee, coaccionan regularmente a las trabajadoras de la confección a situaciones sexuales.

A lo largo de la investigación, se realizaron entrevistas a 140 mujeres que laboran para la industria Nien Hsing, con sede en Lesotho, Sudáfrica. Mencionaron que regularmente les habían prometido promociones o contratos más atractivos a cambio de actos sexuales.

Además, se descubrió que Nien Hsing estaba suprimiendo el derecho de los trabajadores a sindicalizarse y a hablar colectivamente sobre este tema.

Un portavoz afirmó para el diario británico The Guardian, que posterior a los hallazgos de la investigación, la marca buscó a Nien Hsing para tomar cartas en el asunto.

Por otra parte, Levi's decidió crear alianzas con otros proveedores para impulsar una iniciativa piloto que consiste en proteger a más de 10 mil trabajadoras de la confección en Lesotho. y defenderlas de abusos contra los derechos humanos. El programa cuenta con el apoyo de WR y otras organizaciones.

## **2. Iniciativa para mejor gestión de agua**

Como parte de su estrategia en el cuidado del agua, para 2025, Levi's anunció el compromiso de reducir a la mitad el uso del agua destinada a la fabricación de ropa, enfocado en áreas con escasez del elemento vital.

Este compromiso, a diferencia de las interacciones anteriores, se basa en lo siguiente: prioriza las regiones afectadas por las escasez de agua la infraestructura deficiente y los bajos niveles de educación en higiene.

Para reforzar esta estrategia, Levi's trabajará con proveedores clave y cubrirá el 80% de sus productos por volumen, con el plan de establecer objetivos numéricos específicos. Estas iniciativas tendrán que ser integradas a su vez por los proveedores de la marca.

El programa para mejorar la gestión de agua, también integra toda el área de materias primas. Esto porque la producción de algodón, también requiere de una gran cantidad de agua, así que Levi's identificará dónde se pueden usar alternativas como el cáñamo o las fibras recicladas.

Al integrar estas iniciativas se espera obtener un ahorro de agua considerable, y a la par una reducción de carbono. La marca se ha centrado en cumplir estos y otros objetivos, además de ayudar a mejorar las economías locales en las naciones en desarrollo.

## **Relocalización hacia México, Centroamérica y el Caribe**

Otro importante frente de reestructuración de la industria norteamericana del vestido desde la segunda mitad de la década de los ochenta lo constituye el reforzamiento de la estrategia de ensamblaje en el extranjero, mediante el traslado de las etapas intensivas en trabajo (costura) hacia países donde el costo laboral es menor que en Estados Unidos, utilizando para ello la provisión del Ítem 807, conocido como "producción compartida".

Levi's fue una de las grandes firmas estadounidenses manufactureras de prendas de vestir que utilizó la estrategia de relocalización hacia México y la Cuenca del Caribe. En esos años, esta empresa estaba posicionada como la firma de ropa

más importante en Estados Unidos, y el mercado de *jeans* seguía en ascenso, con un crecimiento de 10% anual. Sin embargo, esto no era suficiente ante una oferta también creciente de productos a menores precios. La ropa casual requiere de mayores tiempos de costura y terminado, por consiguiente, es difícil mantener un nivel competitivo de costos cuando se producen dentro de las instalaciones de la firma en Estados Unidos (Levi Strauss & Co., Informe 10-K, 1993). Había la necesidad de reducir costos para mantener su filo competitivo en un mercado en constante expansión, que amenazaba con ser arrebatado por los nuevos competidores de dentro y fuera del país.

En estas circunstancias, Levi's comenzó a utilizar cada vez en mayor medida a contratistas independientes para las funciones de costura y terminados. Para 1994, aproximadamente 50% de las unidades producidas por Levi's dentro de Estados Unidos fue manufacturado por contratistas independientes; mientras que esa proporción se ubicaba en 45% de su producción en el extranjero (*Levi Strauss & Co., Informe 10-K, 1995*).

Para 1990, la firma recurría al servicio de maquila de sus marcas Levi's, Docker y Britania, tanto en México como en Guatemala, Costa Rica y República Dominicana, a través de contratistas independientes a los cuales proveía los materiales e insumos de producción. Para dar una idea de las ventajas de producir en estos países, vale hacer referencia al enorme diferencial del salario por hora para los operadores de costura. En 1991, dicho salario era de 6.77 dólares en Estados Unidos, contra 1.09 dólares en Costa Rica, 0.88 en México, 0.75 en República Dominicana, y tan sólo 0.45 en Guatemala (*Bonacich Waller, 1994:32*).<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Bonacich Waller (1994) *Cadena de valor Levi's*, Recuperado el día 24 de febrero de 2020 de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-69612009000200004](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-69612009000200004)

## CAPÍTULO 10

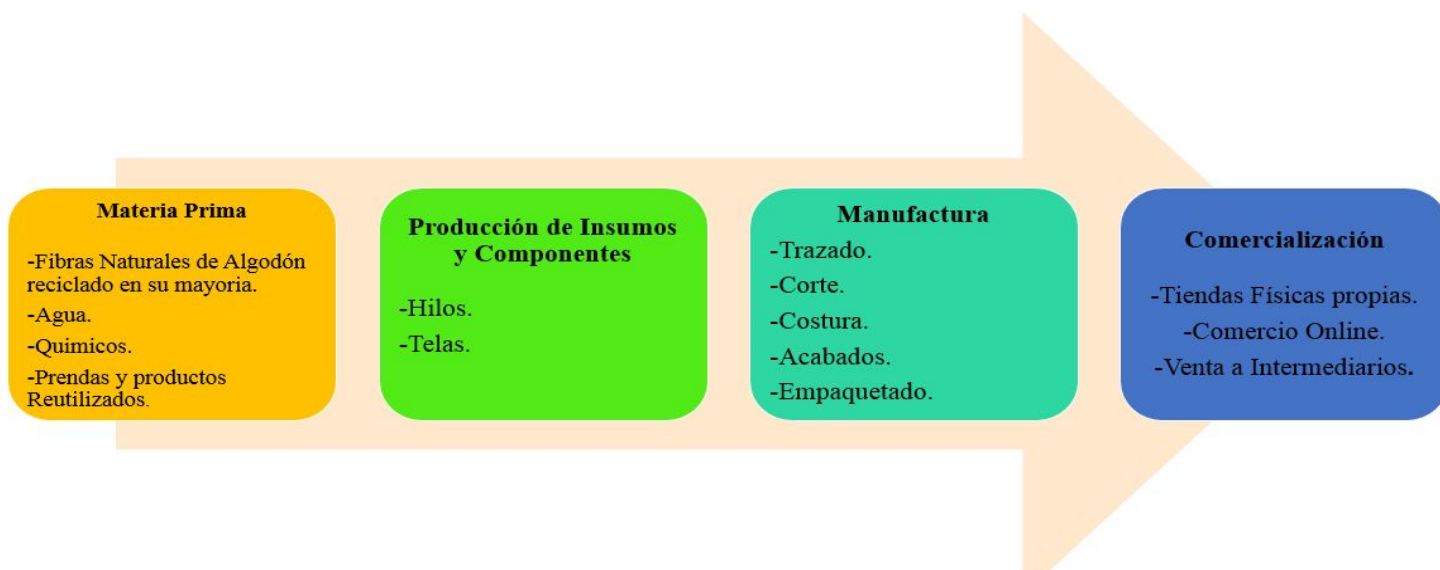
### CADENA DE SUMINISTRO DE LEVI'S

*“Nunca emprenderíamos nada si quisiéramos asegurar por anticipado el éxito de nuestra empresa”.*

*Napoleón Bonaparte.*

Como ya se mencionó en el capítulo 4, la cadena de suministro es una función estratégica y logística que involucra todas las operaciones que son indispensables para que una mercancía logre llegar al cliente final en óptimas condiciones. Ahora en este capítulo desarrollaremos cómo es que la empresa Levi's aplica su cadena de suministros.

#### Cadena de Suministros Levi's.



*Fuente:Elaboración Propia (2020).<sup>30</sup>*

<sup>30</sup> Vargas Ingrid, (2020). *Cadena de Suministros Levi's*.

En los últimos años Levi's ha ido cambiando su manera de hacer las cosas al crear sus prendas, es decir hace uso de materiales más responsables, cuidando que el uso de agua utilizada sea cada vez menos, en cuestión del algodón pretende que sea 100% reciclado, hacer menos uso de químicos agresivos utilizados.

En su proceso de producción buscan reducir el uso de la energía al igual que en sus tiendas y centros de distribución, esto lo hacen implementando sistemas de iluminación y aire acondicionado más eficientes, de igual forma están en constante mejoramiento para reducir la huella de carbono que se produce al desplazar sus productos de las fábricas a las tiendas.

## CAPÍTULO 11

---

### ANTECEDENTES LEVI'S EN CUANTO A ESTRATEGIAS SUSTENTABLES

---

*“Dentro de algunas décadas, la relación entre el ambiente, los recursos y los conflictos será tan obvia como la conexión que vemos ahora entre derechos humanos, democracia y paz”.*

*Wangari Maathai, Premio Nobel de la Paz 2004.*

Levi's se ha caracterizado a lo largo de su historia por realizar acciones que le permitan realizar una producción que va de la mano con estrategias sustentables, que en la actualidad forman parte de un modelo de negocios para esta organización.

La esencia de Levi's siempre ha sido la innovación, pero también la conciencia social, ya que la primera donación de la empresa data de cuando su fundador donó 5 dólares a un orfanato después del primer año de su negocio. Desde eso, el impacto social de la compañía ha crecido, y es pionera tanto en estos temas como en los de sustentabilidad.

Algunos proyectos que han realizado también sirvieron para realizar acciones sustentables y a la par ayudar a la comunidad, un ejemplo de esto fue un proyecto que realizaron en 2017 trataba de aislar el frío de algunos edificios públicos, para realizarlo utilizaron paneles de mezclilla como principal alternativa para sustituir la fibra de vidrio que se utiliza para esta misma tarea.

La forma en la que realizaron esto fue que recogieron dril de algodón desechado, que se corta en pequeños pedazos para eliminar las piezas de metal, como las cremalleras y remaches. Posteriormente se utilizan desechos de la mezclilla para crear una fibra que sea anti inflamable.

Después se creó una mezcla, con un material aglutinante, que ayuda a terminar el panel, creado con 80% de fibras recicladas.



Con esta iniciativa Levi's demuestra que se puede tener un uso para todas aquellas prendas viejas o los desperdicios de la tela.

No obstante, estos esfuerzos de sustentabilidad de Levi's podrían cubrir no solo un edificio también casas de las comunidades más vulnerables que cada año son víctimas del frío.

La Fundación Levi Strauss existe desde 1952 y en la actualidad financia proyectos en 40 países donde la marca tiene presencia. Por otro lado, la Fundación Red Tab está dedicada a ayudar a sus colaboradores actuales y retirados a mantener la salud financiera, física y emocional.

Además, desde hace 150 años la empresa impulsa el voluntariado. Actualmente, a través de Fundación Red Tab ofrecen hasta cinco horas al mes totalmente pagadas a empleados que quieran donar su tiempo en la organización de caridad que ellos elijan y en Estados Unidos, iguala los donativos económicos hechos por sus empleados actuales y retirados.

Levi's cree en el marketing como una herramienta para expandir su visión sustentable y por ello ha creado campañas que impulsan la diversidad y productos que promueven el cuidado del medio ambiente, como sus populares Waterless que utilizan de 28% a 96% de menos agua para su fabricación.

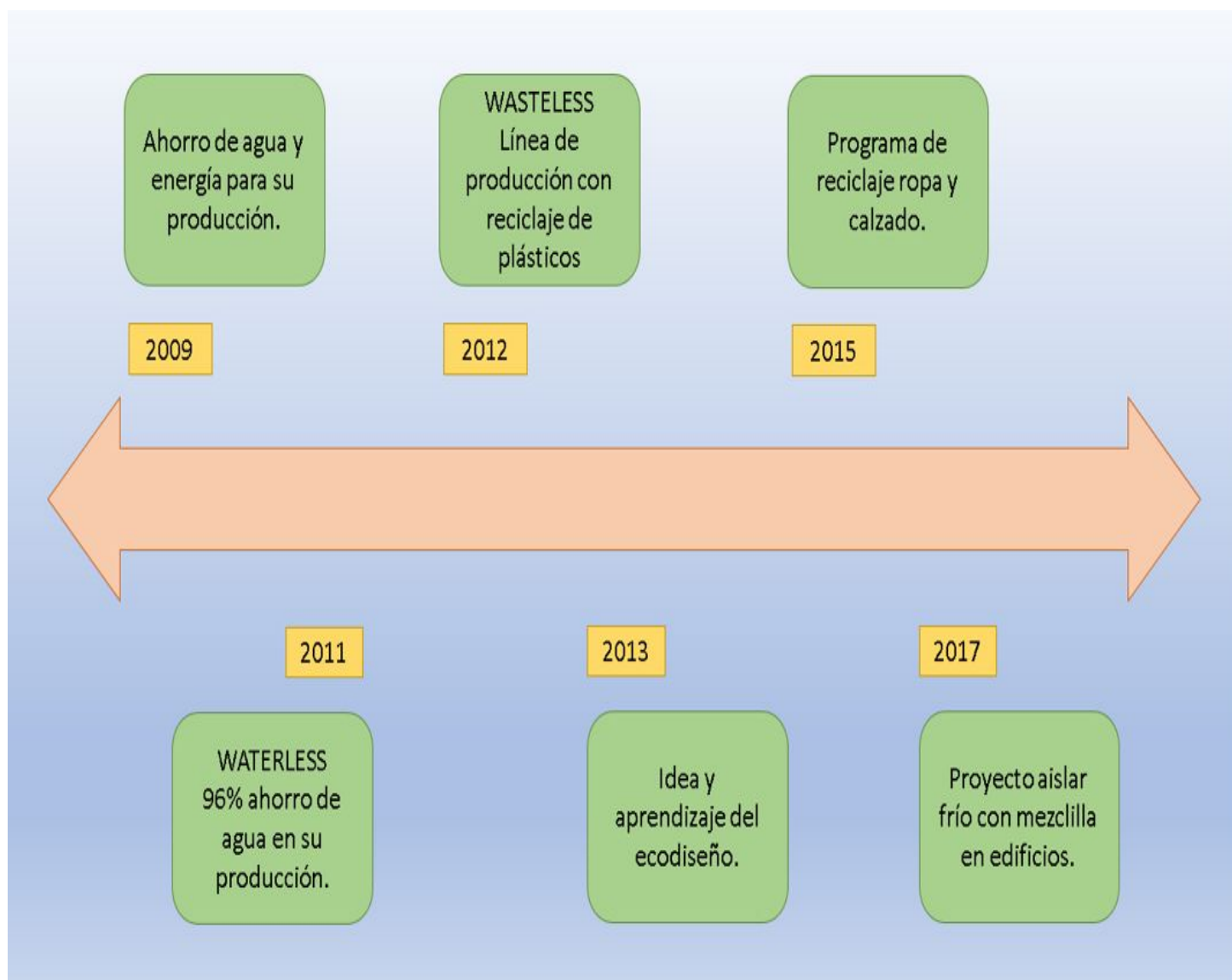
En 2009 la organización anunció que empezaría a reducir el consumo de energía y agua generado principalmente por el lavado de sus vaqueros.

En 2011, la marca sacó al mercado sus vaqueros "Waterless" que utilizan una cantidad menor de agua para su lavado, desde su lanzamiento se logró la reducción de 770 millones de litros de agua para la producción también se redujo, al igual se redujo un 96% del agua utilizada para la fabricación de un jean. Con este ahorro podría ser abastecidas de agua las ciudades de New York o Londres durante un mes.

En 2015 anunció la integración de un programa de reciclaje de ropa y calzado en todas sus tiendas

Este esfuerzo de Levi's representa la preocupación de la marca por integrar la sustentabilidad en cada área usando su principal motor: la mezclilla.

## LINEA DEL TIEMPO: ANTECEDENTES DE LEVI'S EN CUANTO A SUSTENTABILIDAD.



<sup>31</sup>Fuente: Elaborado a partir de Jiménez (2020)

<sup>31</sup>Elaborado a partir de Jiménez (2020). *Línea del tiempo: Antecedentes de Levi's en cuanto a sustentabilidad.*

## CAPÍTULO 12

---

### PLANES DE APLICACIÓN DE ECONOMÍA CIRCULAR EN LEVI'S

---

*“ Toma 20 años construir una reputación y cinco minutos arruinarla. Si pensaras en eso, harías las cosas de forma distinta”.*

*Winston Churchill.*

Levi's es una compañía que se preocupa demasiado por su desarrollo, innovación, adaptación y tiene mucha conciencia sobre lo que pase en su exterior, es por ello que pone mucha atención en lo que ocurre y trata de establecer nuevos objetivos y estrategias permitiendo que la compañía sea resiliente, incluso su idea de participar en el cuidado ambiental no es reciente, se ha observado a lo largo de su historia que su preocupación por el cuidado del ambiente ha sido de mucha relevancia en muchos de sus procesos y estrategias.

Actualmente el concepto de llevar a cabo la Economía Circular en la empresa no se le hace una idea nueva ni de mucho esfuerzo por aplicar pues se puede decir que ya ha ido entrando a esta economía circular mucho antes de que el concepto como tal tomará fuerza a nivel internacional.

La empresa Levi's ha comprendido que para que su empresa pueda ser sustentable, es crucial que sus productos tengan un ecodiseño, es por ello que desde el año 2013 Levi's se preocupó por tomar incluso cursos en donde pudiera aprender a implementar el ecodiseño en sus productos, el programa fue el crear nuevos diseñadores con ideas de sustentabilidad en la industria de la moda.

Piensa que para poder integrar la sustentabilidad en los productos poco a poco es necesario comenzar a utilizar nuevos tintes, fibras y materiales reciclados en su producción. De hecho para poder lograr esta idea la empresa en el año 2018 declaró que ha hecho uso de la tecnología de la empresa “Jeanología”, la cual se dedica a crear tecnologías que permiten que los pantalones vaqueros sean más ecológicos y también ayuda que la producción sea con una mayor seguridad para los trabajadores, por lo tanto Levi’s ha declarado como socio tecnológico a Jeanología. A modo de ejemplo sobre los tipos de tecnologías que se usan podemos comentar de que el aspecto de desgaste en las prendas ya no son creadas de manera manual, sino por medio de láser, implicando así más seguridad para los empleados y a la vez que la producción sea más rápida. El tiempo que se reduce por estas tecnologías es muy considerable, una producción de jeans tarda seis meses para llegar a las sucursales, y con el uso de esta tecnología el tiempos se reducen hasta a tres meses.

Levi’s es una empresa que tiene muy en mente que se debe de seguir avanzando, abrirse a perspectivas diferentes y perder el miedo a probar cosas nuevas; saben que es la era del emprendedor, en la que lo elegante, pero cómodo, domina al igual que el tema del cuidado del medio ambiente.

Existen líneas de sus productos que son ejemplo de la sustentabilidad que ha querido implementar la empresa, por ejemplo, Waste Less que es una línea que incluye jeans realizados a partir de desechos plásticos, botellas y bandejas de comida que son recicladas lanzados en el año 2012 y WaterLess en la cual redujeron casi el 96% de agua para el terminado de los jeans aprovechando esa agua mejor en la ciudad donde luego hace falta, *“con estas colecciones logramos*

*hacer productos que son buenos para la gente, pero aún mejores para el planeta*”, afirman en Levi’s<sup>32</sup>



<sup>33</sup>*Fuente: Levis Water-Less, Benefits campaign (Tia Grazette, 2010). Illustration by Johnny Lighthands.*

Esta empresa es miembro de «Better Cotton Initiative» que trabaja en la reducción del uso de agua y pesticidas en el cultivo del algodón y apoya económicamente a cientos de miles de campesinos algodoneros.

Strauss ha tenido la delicadeza de dar a conocer sus estrategias y planes sobre todo de sustentabilidad, algo que no muchas empresas lo hacen, de este modo podemos reconocer a Levi’s como una empresa transparente en este sentido. Dio a conocer su plan estratégico para reducir la contaminación que genera su cadena de suministro y centros operativos a través de una asociación con Science Based Targets donde busca reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero.

<sup>32</sup>Mendez Brandam (2014). *Con Waste Less y WaterLess , Levi’s impone sustentabilidad*. Recuperado el día 08 de febrero de 2020 de: <https://noticiaspositivas.org/levis-marca-sustentabilidad/>

<sup>33</sup>Lighthands Johnny .(2010). *Levis Water-Less, Benefits campaign (Tia Grazette)* Recuperado el día 08 de febrero de 2020 de: <https://www.quintatrends.com/2011/03/levis-y-su-coleccion-water-less-predica.html>.

La fabricación de cualquier producto tiene un impacto ambiental tanto en el proceso de creación como en su tiempo de vida. Así que se optó por una iniciativa de Levi's que junto con la tecnología de F.L.X. (future-led execution) se trata de reducir de manera radical el tiempo de producción, así como la eliminación de miles de químicos mientras mantiene la calidad y coolness que caracteriza a Levi's.

La gente ama los pantalones de la marca, y ahora esta debe inspirarlos para que ame que sus *jeans* son sustentables.

Para el año presente 2020 la empresa ha declarado el poner en marcha el sistema de Economía Circular como tal aunque esto ya lo ha estado haciendo muchos años antes, pero la manera de ponerlo en práctica como un modelo nuevo en la compañía ha decidido establecer algunos objetivos y estrategias los cuales espera cumplir para el año 2025, los objetivos y estrategias de manera específica se desarrollarán más adelante.

Levi's es una empresa que se puede reconocer como socialmente responsable y que está abierta a cambiar y adaptarse al nuevo modelo, ha demostrado su preocupación por llevar a cabo esta transición y esto se ha notado a través de sus diferentes estrategias que ha implementado, acuerdos con otras empresas, regulaciones nuevas, objetivos detallados, creación de nuevas modas con ecodiseños, participación en campañas y en programas de conservación y cuidado del medio ambiente, enfoques hacia la satisfacción y cuidado de su medio exterior (sociedad, mercado, ambiente, economía).

## CAPÍTULO 13

---

### OBJETIVOS DE LEVI'S PARA MODELO DE ECONOMÍA CIRCULAR

---

*“Nunca abandones un sueño por el tiempo que te puede tomar. De igual forma, el tiempo pasará.”.*

*Earl Nightingale.*

Desde hace varios años, el grupo estadounidense Levi Strauss & Co es cada vez más eco-responsable, ha hecho mejoras en sus procesos y ha hecho conciencia en sus consumidores sobre el reciclaje de las prendas.

Levi's cuenta con muchos objetivos para seguir implementando economía circular, mostraremos algunos a continuación:

- **Proteger el medio ambiente y garantizar la salud de las personas** con su estrategia de acción climática con objetivos agresivos para reducir las emisiones de carbono en sus operaciones y en su cadena de suministro mundial para 2025. *Comunicarse (2018)*<sup>34</sup>
- **Impulsar el análisis del ciclo de vida de los productos y la incorporación de criterios de ecodiseño**, esto significa enfocarse en la creación de un producto, de la cuna a la cuna y no de la cuna a la tumba, precisó el grupo en un comunicado. Levi's ha creado productos 100% reciclables a partir de fibra de algodón. Ésta satisface no solamente las expectativas de durabilidad de los consumidores, sino que fácilmente podría ser reutilizada en nueva ropa. Reciclar ropa por medio de la

---

<sup>34</sup> Comunicarse (2018). Recuperado el día 06 de Febrero de 2020 de: <https://www.comunicarseweb.com/noticia/presionada-por-una-campana-global-levi-strauss-traza-un-plan-ambiental>

separación de fibras para después crear nuevos productos reduciría la necesidad de algodón virgen. Esto genera un ahorro significativo de agua y recursos naturales. *Comunicarse (2018)*<sup>35</sup>



*Fashion Network (2020).*

<sup>35</sup> Comunicarse (2018). Recuperado el día 06 de febrero de 2020 de: <https://www.comunicarseweb.com/noticia/presionada-por-una-campana-global-levi-strauss-traza-un-plan-ambiental>



- **Promover pautas que incrementen la innovación y la eficiencia global de los procesos productivos** Levi Strauss & Co. ha establecido un ambicioso objetivo basado en la ciencia alineado con el Acuerdo de París para sus operaciones y cadena de valor, que ayudarán a llevar la eficiencia energética y la energía renovable a sus proveedores en los mercados en desarrollo. *Comunicarse (2018)*<sup>36</sup>
- **Promover formas innovadoras de consumo sostenible** a través de su socio I:CO, la marca ha comenzado a recoger ropa y zapatos usados de cualquier marca con el fin de transformarla en materiales de aislamiento para edificios, material de relleno y fibras para la fabricación de nuevas prendas. Con el tiempo, la compañía espera poder reciclar viejos pantalones vaqueros en la fabricación de unos nuevos. *Expok (2016)*<sup>37</sup>
- **Promover un modelo de consumo responsable**, alrededor de 24 mil millones de libras de ropa, calzado y textiles viajan a los vertederos cada año tan solo en Estados Unidos, esto incluye, una gran cantidad de jeans, por lo que Levi's invitara a sus clientes estadounidenses a aportar sus vaqueros viejos, limpios y secos, para recibir a cambio un bono de regalo. *Fashion Network (2020)*<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Comunicarse (2018). Recuperado el día 07 de Febrero de 2020 de: <https://www.comunicarseweb.com/noticia/presionada-por-una-campana-global-levi-strauss-traza-un-plan-ambiental>

<sup>37</sup> Expok (2016). Recuperado el día 07 de Febrero de 2020 de: <https://www.expoknews.com/4-ejemplos-de-economia-circular-que-no-sabias-que-lo-eran/>

<sup>38</sup> Fashion Network (2020). Recuperado el día 07 de Febrero de 2020 de: <https://es.fashionnetwork.com/news/levi-s-implanta-su-sistema-de-reciclaje-de-ropa-en-ee-uu.552623.tml>

## CAPÍTULO 14

---

### ESTRATEGIAS PREVISTAS PARA EL NUEVO MODELO

---

*“La estrategia es una mercancía, la ejecución, un arte”.*

*Peter Drucker.*

Levi's tiene muy en claro las estrategias que va a utilizar para adaptarse a la Economía Circular, además de que como hemos venido mencionando desde antes de que se manejara como tal este concepto Levi's ya ponía en práctica varias estrategias sustentables. Aunque sea un reto muy grande cambiar a un modelo de Economía Circular al 100%, el impacto que se tiene previsto al ser partícipe de este es que beneficia a todos.

A continuación mencionaremos algunas estrategias que lleva a cabo la empresa como parte de su transformación a este nuevo modelo:

#### **REDUCCIÓN DE CONTAMINACIÓN**

“Levi's estableció una alianza con Science Based Targets para poder reducir un 90 por ciento las emisiones de gases de efecto invernadero en todas sus fábricas hasta 2025. Esta estrategia se realizará por medio de inversión en energía renovable en sus centros operativos, donde se utilizarán mejoras de su eficiencia.

De igual modo, creó alianzas con sus principales proveedores a través de una iniciativa llamada “Partnership for Cleaner Textile, para la promoción de buenas prácticas en el sector textil.” Cortés G. (2018)<sup>39</sup>

Levi’s ha tomado varias medidas en pro de una estrategia climática:<sup>40</sup>

LS & Co. Se comprometió con la Carta de la Moda de las Naciones Unidas para la Acción Climática, uniéndose a varias marcas líderes y partes interesadas de la industria para trazar un camino hacia la descarbonización.

También se unieron a 75 empresas e hicieron una petición al Congreso para la aprobación de una legislación climática significativa, incluida la fijación de un precio a las emisiones de carbono.

A demás, firmaron un acuerdo de cooperación de \$ 2.3 millones con la Corporación Financiera Internacional (CFI), miembro del Grupo del Banco Mundial, para ayudar a cumplir sus objetivos corporativos de sostenibilidad para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI).

## **WATERLESS®**

Waterless® es un proyecto innovador creado por diseñadores de la marca en donde la fabricación de la ropa no utilice tanta agua, es por esto que en Levi’s reutilizan el agua durante su proceso de fabricación a través de veinte técnicas que han compartido en el sector textil. También, promueven iniciativas del ahorro de agua dirigidas al público en general. *Levi’s: Sustentabilidad y medio ambiente (s.f.)*<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> Cortés G. (2018) *El plan de Levi’s para tener sustentabilidad operativa*. Recuperado en 07 de febrero de 2020 de <https://www.informabtl.com/el-plan-de-levis-para-tener-sustentabilidad-operativa/>

<sup>40</sup> LS & Co. *Alabado por objetivos basados en la ciencia*. Recuperado el 23 de febrero de 2020 de <https://www.levistrauss.com/2019/07/31/lsc-lauded-for-science-based-targets/>

<sup>41</sup> *Levi’s: Sustentabilidad y medio ambiente*. Recuperado el 07 de febrero de 2020 de: [https://www.levi.com/ES/es\\_ES/features/sustainability](https://www.levi.com/ES/es_ES/features/sustainability)

La empresa realizó una colaboración con la Internacional Asociación de la Corporación Financiera para Textiles más Limpios (IFC PaCT) en 2017, un programa que proporciona financiamiento de bajo costo y orientación experta para el agua y proyectos de eficiencia energética en fabricantes de indumentaria. Un programa piloto lanzado con la CFI y cuatro LS & Co. proveedores mejoraron la eficiencia del agua de las instalaciones en los sitios participantes en aproximadamente un 20 por ciento.<sup>42</sup>

## PROGRAMA DE EVALUACIÓN QUÍMICA

La empresa Levi's elimina las sustancias químicas nocivas en su cadena de suministro como iniciativa para la mejora del medio ambiente. Es por ella que la evaluación química en el área de procesos es extremadamente delicada y exhaustiva, para así identificar las sustancias nocivas desde el inicio evitando su total utilización.<sup>43</sup>

Creó una alianza con PaCT, que apoya todos los elementos de la cadena de suministro en un esfuerzo por reducir la generación de aguas residuales, eliminar el uso de productos químicos peligrosos y adoptar prácticas mejoradas de gestión química en el sector textil.<sup>44</sup>

Las estrategias con PaCT consisten en:<sup>45</sup>

PaCT ofrece un programa de capacitación continuo sobre plantas de tratamiento de efluentes, diseñado para marcas de ropa y gerentes de ETP. La capacitación

---

<sup>42</sup> *2025 water action strategy*. Recuperado el el 23 de febrero de 2020 de: [https://www.levistrauss.com/wp-content/uploads/2019/08/2019\\_LSCO\\_WATER\\_STRATEGY\\_REPORT.pdf](https://www.levistrauss.com/wp-content/uploads/2019/08/2019_LSCO_WATER_STRATEGY_REPORT.pdf)

<sup>43</sup> *Levi's: Sustentabilidad y medio ambiente*. Recuperado el 07 de febrero de 2020 de: [https://www.levi.com/ES/es\\_ES/features/sustainability](https://www.levi.com/ES/es_ES/features/sustainability)

<sup>44</sup> *Gestión de aguas residuales y productos químicos peligrosos*. Recuperado el 23 de febrero de 2020 de: <https://www.textilepact.net/about-us/managing-wastewater-and-hazardous-chemicals.html>

<sup>45</sup> *Gestión de aguas residuales y productos químicos peligrosos*. Recuperado el 23 de febrero de 2020 de: <https://www.textilepact.net/about-us/managing-wastewater-and-hazardous-chemicals.html>

aborda áreas clave que incluyen los fundamentos de ETP, operaciones, mantenimiento, resolución de problemas y optimización.

PaCT ha desarrollado un manual de orientación de apoyo a la decisión que guía a las marcas en el desarrollo de diseños de productos sostenibles y respetuosos con el medio ambiente.

### **BETTER COTTON®**

Better cotton® es una iniciativa que han implementado desde hace más de una década y consiste en favorecer los cultivos de algodón para obtener mejor calidad en las fuentes de materia prima, esto, a través de técnicas en donde se promueve el ahorro del agua, de fertilizantes y de pesticidas.<sup>46</sup>

### **RESPONSIBLE DOWN STANDARD®**

Levi's cuenta con una línea de productos que contienen relleno de plumas de animales generando una gran polémica sobre la ética de la empresa. Es por esto que Levi's implementa la licencia Responsible Down Standard® que avala que las plumas provienen de animales que no han sido desplumados, practicando métodos de fabricación éticos y responsables.<sup>47</sup>

### **LEVI'S® AUTHORIZED VINTAGE®**

Según estudios científicos realizados con fines de investigación para la empresa Levi's, uno de los aspectos que más contaminan se da en manos del usuario después de abandonar la tienda. Como solución a ésta problemática hicieron una

---

<sup>46</sup> Levi's: *Sustentabilidad y medio ambiente*. Recuperado el 07 de febrero de 2020 de: [https://www.levi.com/ES/es\\_ES/features/sustainability](https://www.levi.com/ES/es_ES/features/sustainability)

<sup>47</sup> Levi's: *Sustentabilidad y medio ambiente*. Recuperado el 07 de febrero de 2020 de: [https://www.levi.com/ES/es\\_ES/features/sustainability](https://www.levi.com/ES/es_ES/features/sustainability)

alianza con RE/DONE, una marca que la da una segunda vida a las prendas Levi's, dándole un toque vintage, original, único y exclusivo.<sup>48</sup>

### Análisis de las estrategias

Estrategia	Sustentable	Sostenible
Reducción de contaminación	X	X
Water Less	X	X
Evaluación química		X
Better Cotton		X
Responsible down standard		X

*Fuente: Elaboración propia (2020)<sup>49</sup>*

<sup>48</sup> Levi's: *Sustentabilidad y medio ambiente*. Recuperado el 07 de febrero de 2020 de: [https://www.levi.com/ES/es\\_ES/features/sustainability](https://www.levi.com/ES/es_ES/features/sustainability)

<sup>49</sup> Toscano Fanny (2020) *Análisis de las estrategias de Levi's*.

## CONCLUSIÓN GENERAL

La situación mundial actual es una problemática bastante preocupante para todos, incluso para las empresas que son socialmente responsables, es por ello que adoptan nuevos modelos económicos para poder tener un equilibrio, pues propone crear procesos de producción y consumo sustentables para la economía mundial. Es importante recalcar que la EC no es una moda o estrategia de mercadotecnia, sino, una alternativa de actuación que se ha generado como resultado de la sostenibilidad.

La economía circular es un enfoque que no solo considera el aspecto económico o ganancias de una empresa, ya que también le da importancia al medio ambiente natural y social, es decir el entorno en el que opera la organización. Además, que los consumidores cada vez se han vuelto más exigentes en que las empresas hagan uso de métodos y prácticas que ayuden al ambiente.

Cabe resaltar que la EC no está en contra del crecimiento económico, sino que propone cerrar con el ciclo de la explotación masiva de recursos sobre todo naturales que hay a su disposición y el desecho masivo de residuos o desperdicios.

Se propone un nuevo modelo de negocio donde no solo se trata de extraer, transformar, distribuir y usar, de igual manera incluye el recuperar, es decir, la empresa se preocupa por el ciclo de vida del producto completo.

Entre las empresas que empiezan a llevar a cabo este proceso podemos reconocer a Levi's, pues es un ejemplo de que las grandes empresas también pueden tener un equilibrio entre lo económico y lo natural, reduciendo el daño que le hacemos todos los días.

En pocas palabras cada vez se está concientizando y orillando a que todas las actividades, procesos, servicios, etc; sean totalmente eficientes y eficaces ayudando a la sociedad, economía y naturaleza.

Este modelo se utilizará como un ciclo el cual involucra el beneficio para todos los participantes, sean principales, secundarios e incluso externos.

Por último, es importante decir que implementar éste modelo económico (EC) empresarial no es fácil, pero vale la pena en su totalidad, pues demuestra que el medio ambiente y la economía pueden estar en la misma sintonía.



## ANEXOS

### **1.- Diagrama: Por que es importante la Economía Circular. Diferenciación entre Economía Lineal y Economía Circular.**

¿Por qué todo el interés en la economía circular?

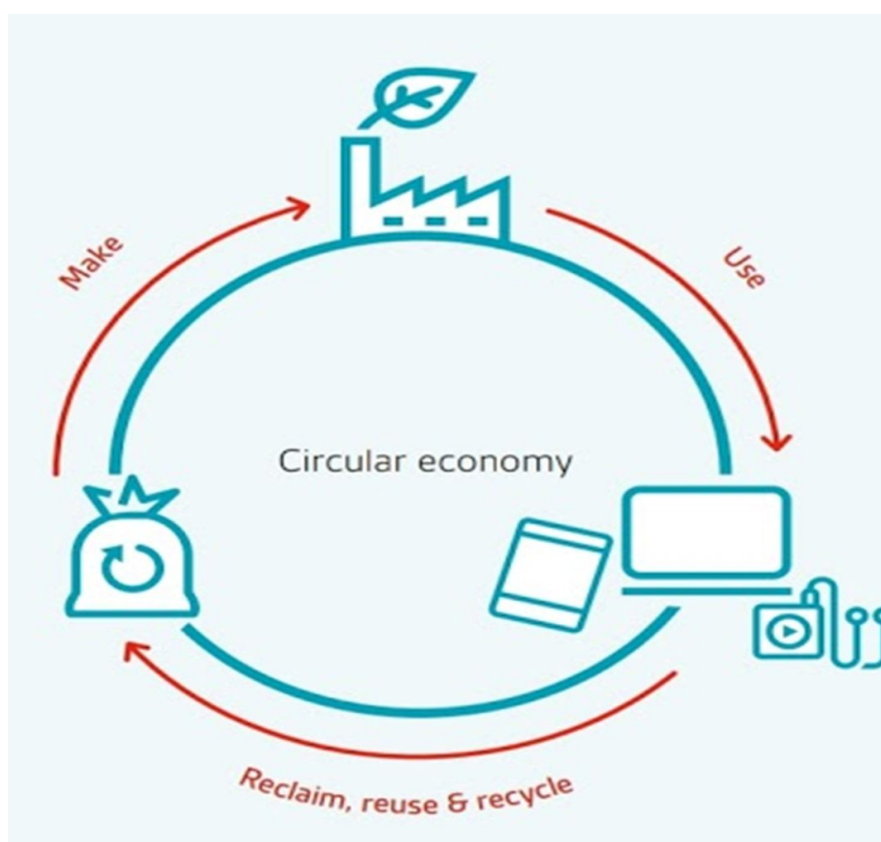
La demanda global de productos y servicios aumentará a medida que la población mundial crezca y el desarrollo aumente los ingresos. Las malas noticias para las organizaciones que buscan satisfacer esa demanda es que la tendencia también aumenta la presión sobre los recursos naturales limitados por el aire. Una economía circular apunta a una economía global sistema que puede prosperar a largo plazo al desacoplar el crecimiento económico del uso de los recursos y los impactos ambientales. Tiene el potencial de dar lugar a economías mucho más resistentes con recursos más abundantes y un entorno más saludables.

Al aplicar los principios de una economía circular a la forma en que abordan sus procesos, productos, servicios y modelos comerciales, las organizaciones pueden administrar sus recursos de manera efectiva. Esto les permite capitalizar el ahorro de costos, desbloquear nuevas fuentes de ingresos y hacerse más resistentes a las perturbaciones e interrupciones externas.

## ECONOMÍA LINEAL:



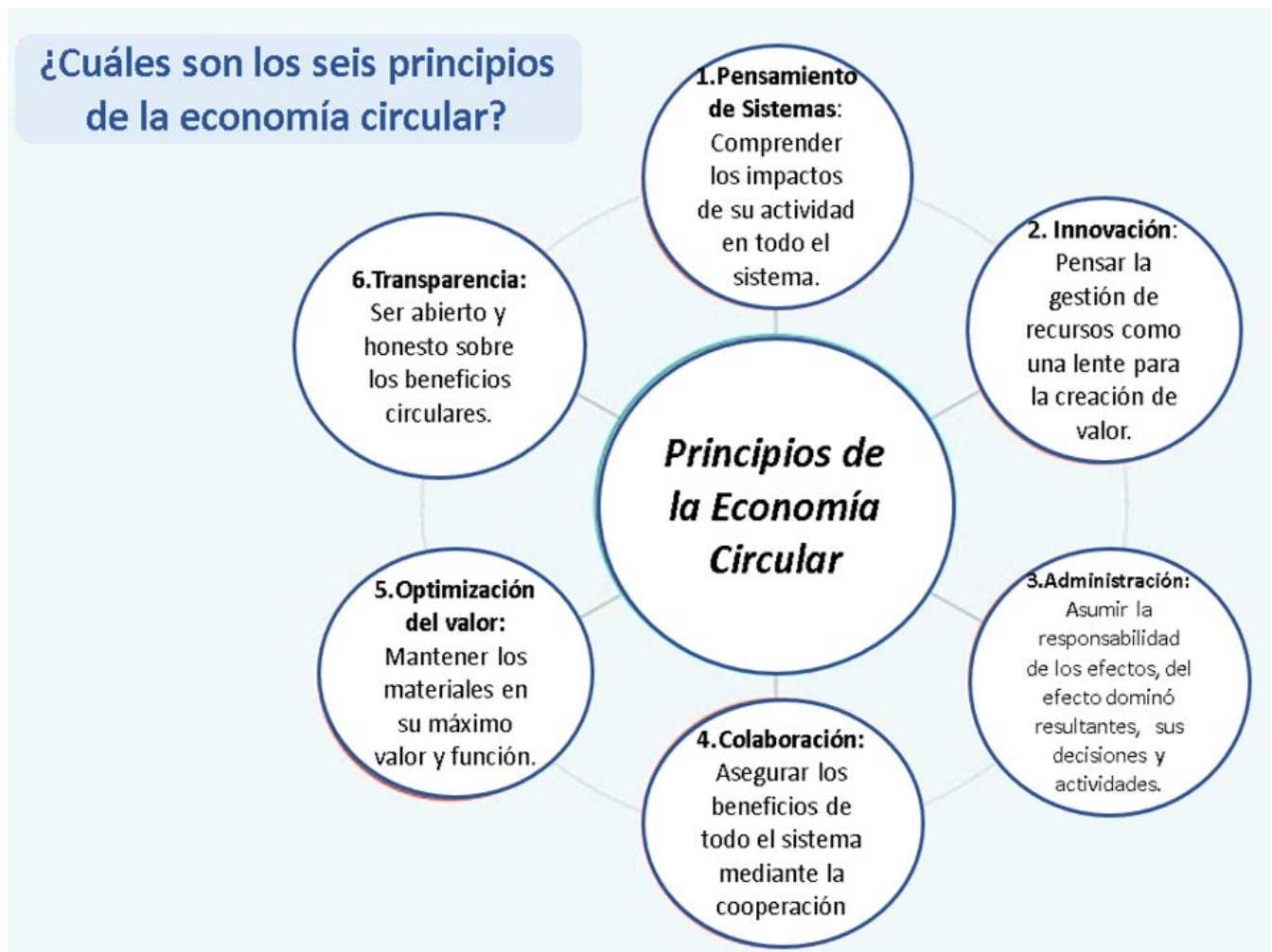
## ECONOMÍA CIRCULAR:



<sup>50</sup>Fuente: BsiGroup (2014)

<sup>50</sup> BsiGroup (2014). *Executive Briefing: BS 8001 – a Guide. Diagrama ¿Por que es importante la Economía Circular?. Diferenciación entre Economía Lineal y Economía Circular.* Recuperado el día 09 de Febrero de 2020 de: [https://www.bsigroup.com/Sustainability/BS8001\\_Executive\\_Briefing.pdf](https://www.bsigroup.com/Sustainability/BS8001_Executive_Briefing.pdf)

## 2.- Diagrama: Seis principios de la Economía Circular.



<sup>51</sup>Fuente: BsiGroup (2014)

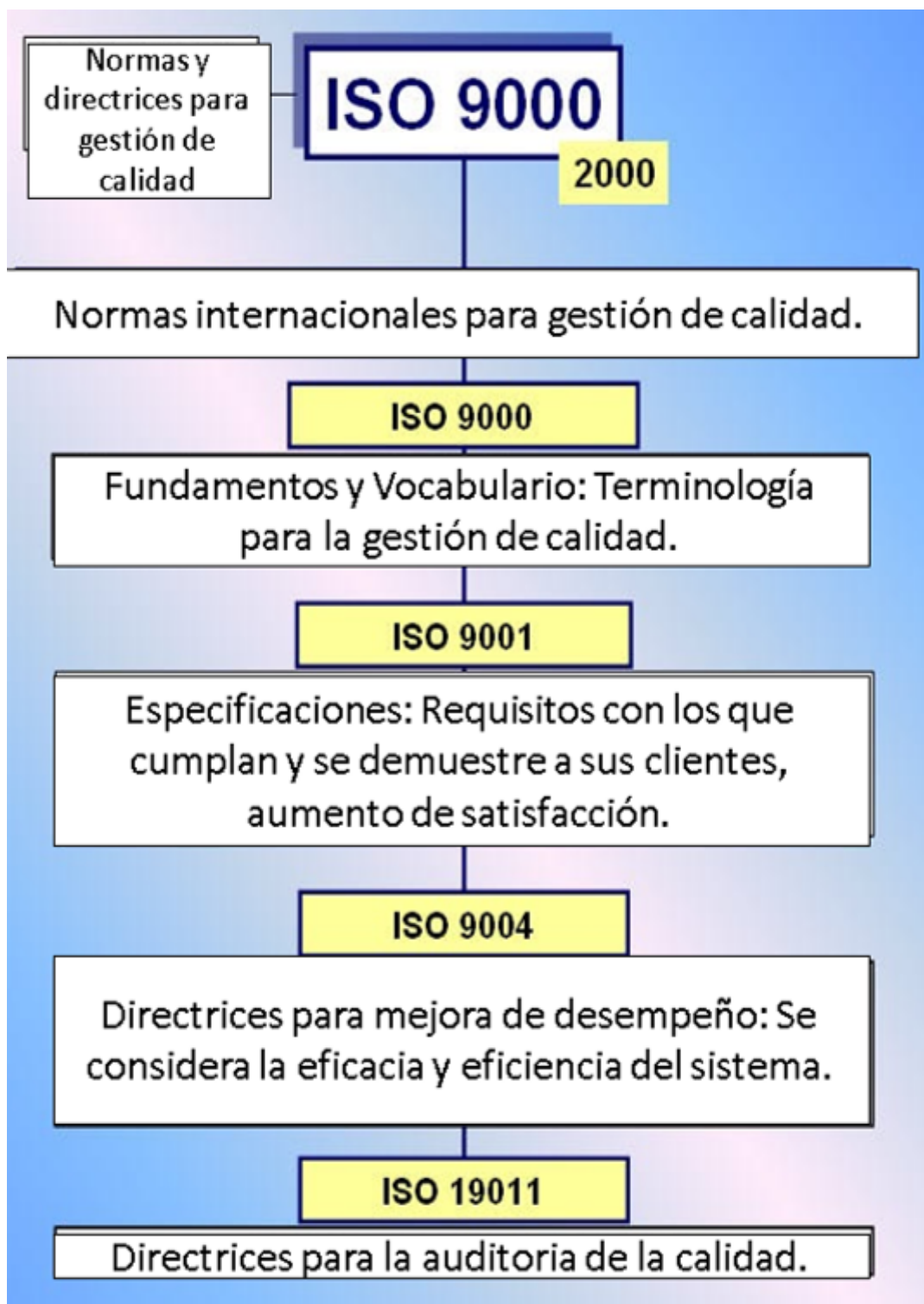
¿Por qué es creada BS 8001?

La economía circular es compleja y ya existe una gran cantidad de información técnica y teórica al respecto. Lo que falta es el macro práctico para ayudar a guiar a las organizaciones a simplificar e identificar lo que es relevante para ellas. BS 80011 intenta abordar esa necesidad, el panel de redacción se componía de expertos en economía circular, incluidos representantes de la Fundación Ellen MacArthur (EMF). Instituto de Gestión y Evaluación

<sup>51</sup> BsiGroup (2014). *Executive Briefing: BS 8001 – a Guide*. Diagrama: Seis principios de la Economía Circular. Recuperado el día 09 de Febrero de 2020 de: [https://www.bsigroup.com/Sustainability/BS8001\\_Executive\\_Briefing.pdf](https://www.bsigroup.com/Sustainability/BS8001_Executive_Briefing.pdf)

Ambiental (IEMAL). El centro para el Diseño Sostenible de la Universidad de Artes Creativas. Asociación de Recursos y la Institución Colegiada de Gestión de Residuos (CIWM) por nombrar solo algunos. El estándar fue supervisado por un comité más amplio de alrededor de 620 miembros incluidos ibut nuevamente no imitaron a los representantes del medio ambiente (defra) y la estrategia comercial e industrial (departamentos gubernamentales del Reino Unido de BEISI, así como los gobiernos escocés y galés, WRAP, varias compañías pertenecientes a EMFS CEI00 y otros organismos junto con expertos de la industria. Foro independiente sin fines de lucro para el futuro, fue designado durante el desarrollo de 85 800Ts para probar su contenido antes de la publicación y así garantizar que el BS 8001 satisfaga sus necesidades de asesoramiento práctico y recomendaciones.

### 3.- Diagrama: Normas ISO. Para comprender que es una norma ISO.



<sup>52</sup>Fuente: Jesús Salvador(2011)

<sup>52</sup> Jesús Salvador(2011). *Diagrama: Normas ISO. Para comprender que es una norma ISO.* Recuperado el día 09 de Febrero de 2020: <https://sites.google.com/site/webquestnormasiso/introduccion>

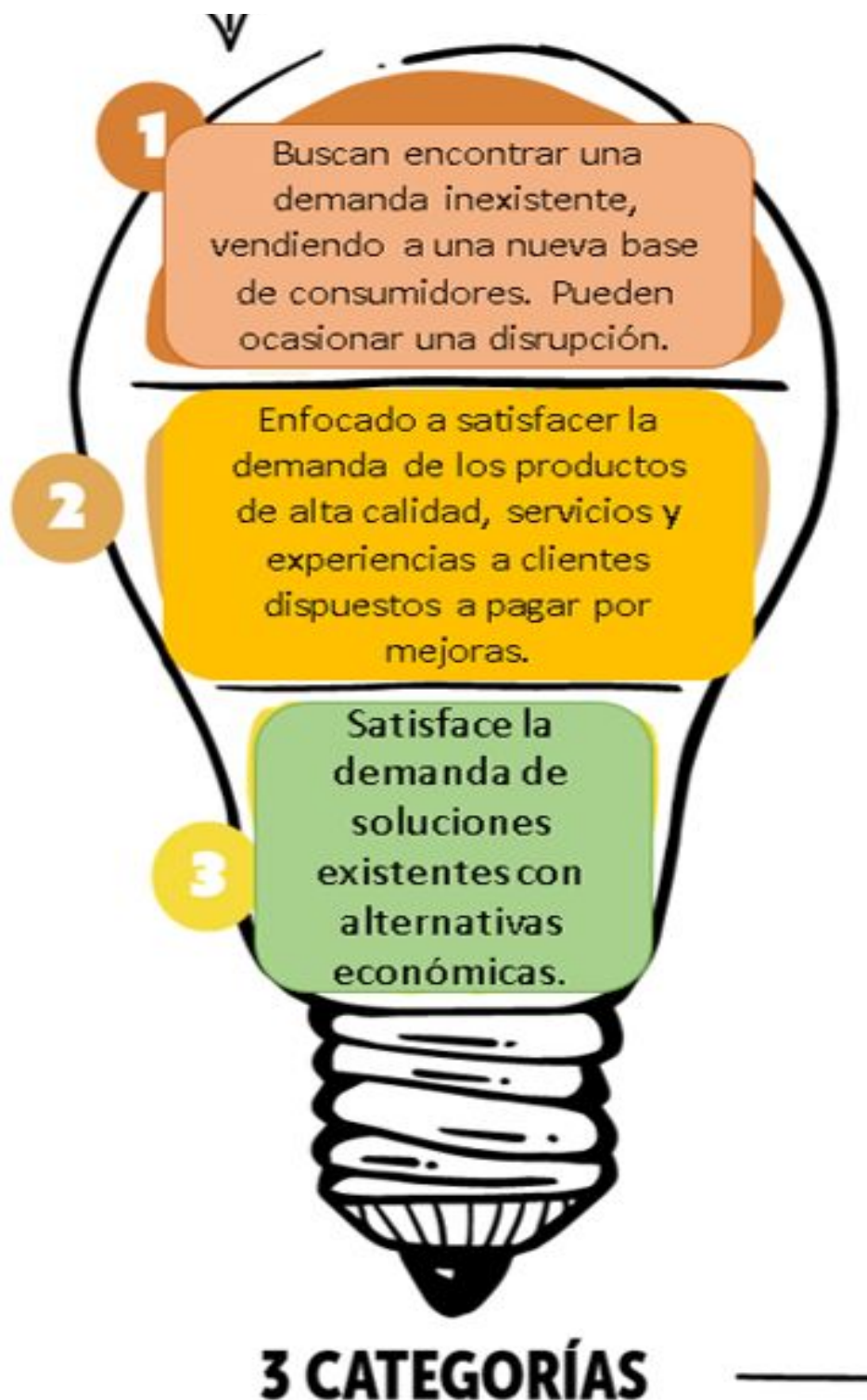
#### 4.- El Manual de Oslo distingue cuatro ámbitos para la Innovación.



<sup>53</sup>Fuente: Omttic, *Gestionando innovación(s.f)*

<sup>53</sup> Omttic (s.f). *Ámbitos de la innovación*. Recuperado el día 23 de febrero de 2020 de: <http://omttic.mx/que-es-innovacion/>

## 5.- Diagrama: Categorías de la Innovación Disruptiva.



<sup>54</sup> Fuente: *Creatividad & Inspiración(2018)*

<sup>54</sup> Creatividad & Inspiración(2018). *Categorías de la Innovación Disruptiva*. Recuperado 10 de Febrero de 2020: <https://sonria.com/la-innovacion-disruptiva/>

## REFERENCIAS

- 14001:2015, N. I. (2014). *Características fundamentales de la norma ISO 14064 “Gases de Efecto Invernadero”*. Obtenido de <https://www.nueva-iso-14001.com/2014/08/caracteristicas-iso-14064-gases-de-efecto-invernadero/>
- 2025 *water action strategy*. (s.f.) Recuperado el el 23 de febrero de 2020 de: [https://www.levistrauss.com/wp-content/uploads/2019/08/2019\\_LSCO\\_WATER\\_STRATEGY\\_REPORT.pdf](https://www.levistrauss.com/wp-content/uploads/2019/08/2019_LSCO_WATER_STRATEGY_REPORT.pdf)
- AEC. *PAS 2050*. (s.f.) Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/norma-pas-2050>
- Alejandro Pardo, (2018) *Claves para innovar de forma disruptiva*, Impact Hub, Madrid.
- Assink, M. (2006). *Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model*. *European Journal of Innovation Management*, 9(2), 215–233. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/14601060610663587>
- Ballesteros, A. (2019). *Así quiere el CEO de Levi Strauss revolucionar la industria textil*. Obtenido de <https://www.emprendedores.es/casos-de-exito/a29943300/asi-quiere-el-ceo-de-levi-strauss-revolucionar-la-industria-textil/>
- Banco Popular Dominicano S.A. (2014). *¿Qué es la Innovación disruptiva?* Obtenido de



<https://www.impulsapopular.com/marketing/que-es-la-innovacion-disruptiva/>

Bonachic Waller (1994) Cadena de valor Levi's, recuperado el día 24 de Febrero de 2020 de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-69612009000200004](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-69612009000200004)

Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995). Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review*, 73(1). [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)91075-1](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)91075-1)

Brandam, A. M. (2014). *Con Waste Less y WaterLess, Levi's impone sustentabilidad*. Obtenido de <https://noticiaspositivas.org/levis-marca-sustentabilidad/>

BsiGroup (2014). *Executive Briefing: BS 8001 – a Guide. Diagrama ¿Por qué es importante la Economía Circular? Diferenciación entre Economía Lineal y Economía Circular*. Recuperado el día 09 de Febrero de 2020 de: [https://www.bsigroup.com/Sustainability/BS8001\\_Executive\\_Briefing.pdf](https://www.bsigroup.com/Sustainability/BS8001_Executive_Briefing.pdf)

BsiGroup (2014). *Executive Briefing: BS 8001 – a Guide. Diagrama: Seis principios de la Economía Circular*. Recuperado el día 09 de Febrero de 2020 de: [https://www.bsigroup.com/Sustainability/BS8001\\_Executive\\_Briefing.pdf](https://www.bsigroup.com/Sustainability/BS8001_Executive_Briefing.pdf)

BSIgroup. (s.f.). *ISO 14046: Huella hídrica*. Obtenido de <https://www.bsigroup.com/es-ES/ISO-14046-Huella-hidrica--Principios-requisitos-y-Guia/>

Cabañes, J. L. (2015). *El Ecodiseño y la Economía Circular aumentan su protagonismo en la economía mundial*. Obtenido de <http://www.comunidadism.es/blogs/el-ecodiseno-y-la-economia-circular-aumentan-su-protagonismo-en-la-economia-mundial>

Cadena de Valor Levi's . (s.f.) Recuperado el 24 de Febrero 2020 de: <https://www.expoknews.com/levis-jeans-cool-cadena-de-valor-aun-mas/>

Cadena de valor. (s.f.) Recuperado el 24 de febrero de 2020 de: <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>

Caicedo C. (2017) *Biodiversidad en la cuenca del Orinoco.*, Obtenido de: [http://www.bdigital.unal.edu.co/6639/1/BIODIVERSIDAD\\_DE\\_LA\\_CUENCA\\_DEL\\_ORINOCO.pdf](http://www.bdigital.unal.edu.co/6639/1/BIODIVERSIDAD_DE_LA_CUENCA_DEL_ORINOCO.pdf)

Cancillería de Colombia (2019). *Colombia promueve la economía circular para combatir la contaminación por plásticos en la Conferencia de las Partes del Convenio de Basilea* Recuperado el 05 de Febrero de 2020 de: <https://www.cancilleria.gov.co/newsroom/news/colombia-promueve-economia-circular-combatir-contaminacion-plasticos-conferencia>

Canós Darós, S. M. (s.f.). *Estrategias de innovación*. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/53255/Estrategias%20>

Claves para innovar de forma disruptiva. (s.f.) recuperado el 20 de Enero de 2020 de: <https://www.foxize.com/blog/5-claves-innovación-disruptiva/de%20innovacion.pdf>

Comunicarse (2018). Recuperado el día 06 de Febrero de 2020 de: <https://www.comunicarseweb.com/noticia/presionada-por-una-campana-global-levi-strauss-traza-un-plan-ambiental>

Comunicarse (2018). Recuperado el día 06 de Febrero de 2020 de: <https://www.comunicarseweb.com/noticia/presionada-por-una-campana-global-levi-strauss-traza-un-plan-ambiental>

Comunicarse. (2017). *Nuevo estándar BS 8001:2017*. Obtenido de <http://www.intedya.com/internacional/1475/noticia-nuevo-estandar-bs-80012017.html>

Cortés G. (2018) *El plan de Levi's para tener sustentabilidad operativa*. Recuperado en 07 de febrero de 2020 de <https://www.informabtl.com/el-plan-de-levis-para-tener-sustentabilidad-operativa/>

Coyne William (2020). *Diferencia de conceptos innovación y creatividad*. Recuperado el día 23 de febrero de 2020 de: <https://www.fundacioncreativacio.org/es/blog/el-blog-creativador/diferencia-entre-creatividad-e-innovación/>

Creatividad & Inspiración (2018). *Categorías de la Innovación Disruptiva*. Recuperado 10 de Febrero de 2020: <https://sonria.com/la-innovacion-disruptiva/>

Davenport, Thomas H. (1989). *Innovación de procesos: reingeniería del trabajo a través de la tecnología de la información*. Diaz de Santos, Madrid.

Desarrollo Sustentable. (2018). *Historia del desarrollo sustentable*.  
Obtenido de:  
<https://www.desarrollosustentable.co/2018/03/historia-del-desarrollo-sustentable.html>

EAE Business School. (s.f.). *¿Qué es la innovación empresarial?*  
Obtenido de  
<https://www.eaprogramas.es/blog/que-es-la-innovacion-empresarial>

Ecología hoy. (2011). *Convenio de Basilea*. Obtenido de  
<https://www.ecologiahoy.com/convenio-de-basilea>

Economiacircular.org. (s.f.). *Economía Circular*. Obtenido de  
[https://economiacircular.org/wp/?page\\_id=62](https://economiacircular.org/wp/?page_id=62)

Editores, S. H. (2018). *Levi's producirá jeans empleando tecnología láser*. Obtenido de  
<https://www.infochannel.info/levis-producira-jeans-empleando-tecnologia-laser>

EL DEBATE. (2015). *Los científicos locos de la empresa Levi's*.  
Obtenido de

<https://www.debate.com.mx/amp/estiloyvida/Los-cientificos-locos-de-la-empresa-Levis--20151114-0059.html>

Enciclopedia Británica (2012).

Estévez Ricardo (2017). *La economía circular tiene su norma BS 8001*

Recuperado el día 05 de Febrero de 2020 de:  
<https://www.ecointeligencia.com/2017/11/economia-circular-norma/>

Estévez, R. (2013). *¿Conoces en qué consiste el GHG Protocol?*

Obtenido de  
<https://www.ecointeligencia.com/2013/05/ghg-protocol/>

Estévez, R. (2015). *¿En qué consiste la norma ISO 26000?* Obtenido

de <https://www.ecointeligencia.com/2015/07/iso-26000/>

Expok (2016). Recuperado el día 07 de Febrero de 2020 de:

<https://www.expoknews.com/4-ejemplos-de-economia-circular-que-no-sabias-que-lo-eran/>

Fashion Network (2020). Recuperado el día 07 de Febrero de 2020 de:

<https://es.fashionnetwork.com/news/levi-s-implanta-su-sistema-de-reciclaje-de-ropa-en-ee-uu.552623.tml>

Fundaciocreativacio. (2015). *Diferencia entre creatividad e innovación.* Obtenido de

<https://www.fundaciocreativacio.org/es/blog/el-blog-creativador/diferencia-entre-creatividad-e-innovacion/>

- Gabarró Sust (2019). *Economía circular en el ciclo de vida*. Recuperado el día 06 de Febrero de 2020 de: <https://iso.cat/es/economia-circular-ciclo-de-vida/>
- Gestión de aguas residuales y productos químicos peligrosos*. (s.f.) Recuperado el 23 de febrero de 2020 de: <https://www.textilepact.net/about-us/managing-wastewater-and-hazardous-chemicals.html>
- Giovanini, K. (2017). *La sustentabilidad de Levi's*. Obtenido de <https://www.expoknews.com/la-sustentabilidad-de-levis/>
- Gonzalez, J. S. (2011). *NORMAS ISO*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/webquestnormasiso/introduccion>
- Govindarajan, V., & Kopalle, P. K. (2006). Disruptiveness of innovations: measurement and an 87 assessment of reliability and validity. *Strategic Management Journal*, 27(2). <https://doi.org/10.1002/smj.511>
- Granma. (2013). Diferencia de sustentabilidad y sostenibilidad. Recuperado 2 de febrero de 2020, de Granma website: <http://www.granma.cu/granmad/2013/04/30/nacional/artic04.html>
- Guyot, O. (2015). *Levi's implanta su sistema de reciclaje de ropa en EE.UU.* Obtenido de <https://es.fashionnetwork.com/news/levi-s-implanta-su-sistema-de-reciclaje-de-ropa-en-ee-uu,552623.html>

Informe Brundtland (2017). *Nuestro Futuro Común*. Recuperado el día 3 de enero de 2020 de: <https://www.forestmaderero.com/articulos/item/que-es-el-informe-brundtland.html>

Innovación, o. g. (s.f.). *¿Qué es innovación?* Obtenido de <http://omttic.mx/que-es-innovacion/>

Isaza, J. (2019) Breve historia de Levi's, recuperado el 9 de Mayo de 2020: <https://bienpensado.com/historia-marca-levis/>

Jesús Salvador (2011). *Diagrama: Normas ISO. Para comprender que es una norma ISO*. Recuperado el día 09 de Febrero de 2020: <https://sites.google.com/site/webquestnormasiso/introduccion>

Jiménez (2020). *Línea del tiempo: Antecedentes de Levi's en cuanto a sustentabilidad*.

Juan Isaza (2019). *Breve historia de Levi's* ,. Recuperado el día 9 de Mayo de 2020 de: <https://bienpensado.com/historia-marca-levis/>

Kenya G. (2017 ) La sustentabilidad de Levi's

Kowszyk Y. (2018). *Estudios de caso sobre modelos de Economía Circular e integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en estrategias empresariales en la UE y ALC.*, Obtenido de: [https://eulacfoundation.org/es/system/files/economia\\_circular\\_ods.pdf](https://eulacfoundation.org/es/system/files/economia_circular_ods.pdf)

Laso, E. S. (2017). *España y UE firman pacto para impulsar la transición a la economía circular*. Obtenido de <https://www.efeverde.com/noticias/economia-circular/>

*Levi's: Sustentabilidad y medio ambiente*. (s.f.) Recuperado el 07 de febrero de 2020 de: [https://www.levi.com/ES/es\\_ES/features/sustainability](https://www.levi.com/ES/es_ES/features/sustainability)

*Levi's: Sustentabilidad y medio ambiente*. (s.f.) Recuperado el 07 de febrero de 2020 de: [https://www.levi.com/ES/es\\_ES/features/sustainability](https://www.levi.com/ES/es_ES/features/sustainability)

*Levi's: Sustentabilidad y medio ambiente*. (s.f.) Recuperado el 07 de febrero de 2020 de: [https://www.levi.com/ES/es\\_ES/features/sustainability](https://www.levi.com/ES/es_ES/features/sustainability)

*Levi's: Sustentabilidad y medio ambiente*. (s.f.) Recuperado el 07 de febrero de 2020 de: [https://www.levi.com/ES/es\\_ES/features/sustainability](https://www.levi.com/ES/es_ES/features/sustainability)

*Levi's: Sustentabilidad y medio ambiente*. (s.f.) Recuperado el 07 de febrero de 2020 de: [https://www.levi.com/ES/es\\_ES/features/sustainability](https://www.levi.com/ES/es_ES/features/sustainability)

Lighthands Johnny. (2010). *Levis Water-Less, Benefits campaign (Tia Gazette)* Recuperado el día 08 de Febrero de 2020: <https://www.quintatrends.com/2011/03/levis-y-su-coleccion-water-less-predica.html>.

*LS & Co. Alabado por objetivos basados en la ciencia*. (s.f.) Recuperado el 23 de febrero de 2020 de



<https://www.levistrauss.com/2019/07/31/lSCO-lauded-for-science-based-targets/>

Mendez Brandam (2014). *Con Waste Less y WaterLess , Levi's impone sustentabilidad*. Recuperado el día 08 de Febrero de 2020 de:  
<https://noticiaspositivas.org/levis-marca-sustentabilidad/>

Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (s.f.). *Convenio de Basilea*. Recuperado el día 04 de Febrero de 2020 de:  
<http://www.marn.gob.gt/s/convenio-basilea>

Mintzberg, H. (1991). *Teoría de las organizaciones*. Obtenido de:  
[https://www.academia.edu/12854102/ESTRUCTURA\\_ORGANIZACIONAL\\_Libro\\_Dise%C3%B1o\\_de\\_Organizaciones\\_Eficientes\\_de\\_Mintzberg](https://www.academia.edu/12854102/ESTRUCTURA_ORGANIZACIONAL_Libro_Dise%C3%B1o_de_Organizaciones_Eficientes_de_Mintzberg)

Mintzberg, Henry, Quinn, James B. y Voyer, John.(1997) El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos, recuperado el día 24 Febrero de 2020 de:  
<https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>

Naciones Unidas (2002). *Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*. Recuperado el día 2 de Febrero de 2020 de:  
<https://www.un.org/spanish/conferences/wssd/unced.html>

Norma AFNOR (2018). *Normativa de la economía circular*. Recuperado el día 03 de Febrero de 2020 de:

<https://www.residuosprofesional.com/norma-economia-circular-francia/>

Normalización, A. E. (2019). *Creada la Comisión consultiva de UNE sobre Economía Circular*. Obtenido de <https://www.une.org/la-asociacion/sala-de-informacion-une/notas-de-prensa/creada-la-comision-consultiva-de-une-sobre-economia-circular/>

Nueva ISO 14001 (2018). *¿Qué es y para qué sirve la norma ISO 14001?*. Recuperado el día 06 de Febrero de 2020 de: <https://www.nueva-iso-14001.com/2018/04/norma-iso-14001-que-es/>

Omttic (s.f). *Ámbitos de la innovación*. Recuperado el día 23 de febrero de 2020 de: <http://omttic.mx/que-es-innovacion/>

Omttic (s.f.) *Tipología de la innovación*. Recuperado el día 23 de febrero de 2020 de: <http://omttic.mx/que-es-innovacion/>

Oscar Javier Zambrano Valdivieso, Orlando Almeida Salinas. (2019). *Innovación disruptiva, estrategia de Inclusión al emprendimiento social*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/335711442\\_Innovacion\\_disruptiva\\_estrategia\\_de\\_inclusion\\_al\\_emprendimiento\\_social](https://www.researchgate.net/publication/335711442_Innovacion_disruptiva_estrategia_de_inclusion_al_emprendimiento_social)

Porter, Michel E. (1991) *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*

Quintero Johana(2006),Definición Cadena de Valor, recuperado el día 24 de Febrero de 2020 de:

<https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>

Real, J. D. (2018). *Jeans sustentables: Levi's los trae del futuro.*

Obtenido de <https://www.expoknews.com/jeans-sustentables-levis-los-trae-d-el-futuro/>

Roa M. (2019). *Conoce la interesante historia de Levi's a través de los años.* Recuperado el día 03 de febrero de 2020 de:

<https://culturizando.com/conoce-la-interesante-historia-levis-traves-los-anos/>

Rocha Melisanda (2019). *Economía circular como empresas.*

Rocha Melisanda (2019). *Economía circular en países.*

Rocha Melisanda (2019). *Economía circular.*

Rocha Melisanda (2020). *Diagrama: Economía Circular e Innovación Integrativa.*

Rocha Melisanda (2020). *Diagrama: Normas de la Economía Circular.*

Rodríguez (2019). *Diagrama: Claves para innovar de forma disruptiva.*

Rodríguez Ángel (2019) *Claves para innovar de forma disruptiva.*

Recuperado el 20 de Enero de 2020 de:<https://www.foxize.com/blog/5-claves-innovación-disruptiva/>

Rosairo Peiro (2019) Representación de cadena de valor en una empresa, recuperado el día 24 Febrero 2020 de: <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>

Sabría, Frederico. (2017). *La Cadena de Suministro*. 3a(ed.). Alfaomega, Marge Books.

Sandra Monsálvez (2018). Innovación disruptiva: ¿Cuáles son sus características? Obtenido de <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/innovacion-disruptiva-cuales-caracteristicas>

Sparknews(s.f) *Economía Circular, la única política económica que puede salvarnos de la extinción*. . Recuperado el día 08 de Febrero de 2020 de: <https://www.cinconoticias.com/economia-circular-unica-politica-que-puede-salvarnos/>

Sust, J. G. (2019). *Economía circular en el ciclo de vida*. Obtenido de <https://iso.cat/es/economia-circular-ciclo-de-vida/>

Torreblanca F. (2018). *Historia, origen y curiosidades de marcas que marcan: Levi Strauss*. Recuperado el día 03 de febrero de 2020 de: <https://franciscotorreblanca.es/historia-origen-marcas-levi-strauss/>

Toscano Fanny (2019) *Economía circular*

Toscano Fanny (2020) *Análisis de las estrategias de Levi's*

Toscano Fanny. (2020) *Diagrama: Línea del tiempo de la empresa Levi's* ®

Troncoso Caro(2000), concepto de cadena de Valor,recuperado el día 24 de Febrero de 2020 de:  
<https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>

Vargas Ingrid, (2020). Cadena de Suministros Levi's.

Vargas Ingrid, (2020). Diagrama diferencia entre sustentable y sostenible.

Zafra, I. (2018). *La tecnología que hará que Levi's sea sostenible*.  
Obtenido de  
<https://www.eltiempo.com/economia/empresas/la-tecnologia-que-hara-que-levi-s-sea-sostenible-191656>