

**Innovación sostenible y su rol en la internacionalización de productos de
consumo masivo: El caso de L'Oréal**

María Paula Gómez Patiño y Emmanuela Ibla Caycedo

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2026

**Innovación sostenible y su rol en la internacionalización de productos de
consumo masivo: El caso de L'Oréal**

María Paula Gómez Patiño y Emmanuela Ibla Caycedo

Tutora: Alejandra Pulido López

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2026

Tabla de contenido

1. Introducción	8
1.1. Planteamiento del Problema	9
1.2. Justificación de la investigación	11
1.3 Pregunta de investigación	12
1.4.1 Objetivo General.....	12
1.4.2 Objetivos Específicos.....	12
2. Revisión de la literatura	14
2.1 Innovación sostenible.....	14
2.2 Aceptación del consumidor.....	16
2.3 Posicionamiento internacional	17
Hipótesis general	18
Hipótesis específicas	19
3. Metodología	22
3.1 Tipo y diseño de la investigación.....	22
3.2 Población y muestra.....	23
3.3 Instrumento de recolección de información.....	24
3.4 Procedimientos.....	25
3.5 Limitaciones de la muestra	35
4. Resultados	37
4.1 Impacto de la innovación sostenible en la aceptación del consumidor (H2)	40
4.2 Influencia de la aceptación del consumidor en el posicionamiento internacional (H3).....	49
4.3 El impacto de las regulaciones ambientales internacionales en la innovación sostenible (H4).....	52
5. Conclusiones	62

6. Recomendaciones	65
7. Referencias.....	68

Tabla de figuras

Figura 1: Modelo conceptual de la investigación	19
Figura 2: Distribución por género de la muestra	38
Figura 3: Distribución por edad de la muestra	39
Figura 4; Distribución geográfica de la muestra.....	39
Figura 5: Relación entre empaques sostenibles y disposición a pagar	42
Figura 6: Relación entre sostenibilidad y confianza en certificaciones	43
Figura 7: Relación entre conciencia ambiental y disposición a pagar	44
Figura 8: Distribución del gap actitud-comportamiento	47
Figura 9: Influencia indirecta de la innovación sostenible en el posicionamiento internacional	52
Figura 10: Regulaciones impulsan la innovación sostenible	54
Figura 11: Regulaciones como señal de compromiso con la sostenibilidad.....	55
Figura 12: Percepción de conciencia ambiental en los encuestados.....	102
Figura 13: Jerarquización de factores en la decisión de compra de cosméticos y cuidado personal.....	104
Figura 14: Nivel de importancia asignado a la sostenibilidad en la decisión de compra de productos de cuidado personal.....	106
Figura 15: Matriz de correlación entre conciencia ambiental, importancia de la sostenibilidad e importancia del precio.....	107
Figura 16: Matriz de correlación entre la percepción de innovación de L'Oréal y la preferencia por marcas con empaques sostenibles.....	109
Figura 17: Matriz de correlación entre la preferencia por marcas con empaques sostenibles y la disposición a pagar más por productos con innovaciones sostenibles.....	110

Tabla de tablas

Tabla 1: Matriz de consistencia	20
Tabla 2: Relación entre preguntas del cuestionario, variables e indicadores	26
Tabla 3: Matriz de operacionalización de variables	30
Tabla 4: Caracterización de los entrevistados	34
Tabla 5: Síntesis de hallazgos cualitativos y relación con las hipótesis	56
Tabla 6: Síntesis de resultados cuantitativos y contraste de hipótesis	60

Tabla de Anexos

Anexo 1: Entrevista a Valentina Restrepo - Sustainability Manager L'Oréal CERAN	72
Anexo 2: Entrevista a Soraya Zoque - CA&E Manager L'Oréal CERAN	74
Anexo 3: Entrevista a Nicolas Vanegas - CA&E director L'Oréal CERAN	76
Anexo 4: Pedro Arevalo - Sr. Supply Chain Finance Analyst	78
Anexo 5: Entrevista a Julián Cuervo - CMI Manager CERAN	80
Anexo 6: Entrevista a Ana Botero - Brand Manager Vichy para Colombia	82
Anexo 7: Entrevista a Norma Lucía Bonilla Londoño – Experta en sostenibilidad y responsabilidad social	85
Anexo 8: Entrevista a Santiago Cardoso – Sustainability and Social Impact Manager PepsiCo	87
Anexo 9: Entrevista a Julián Francisco Figueroa Espinel – Doctor en Administración y experto en sostenibilidad	89
Anexo 10: Entrevista a Mauricio Escobar Salas – Gerente General y experto en internacionalización empresarial	92
Anexo 11: Entrevista a Adela Margarita Vélez Rolón - Líder del Laboratorio de Futuro del CESA	94
Anexo 12: Entrevista a Fernando Ojeda – Profesor Universidad Piloto de Colombia	97
Anexo 13: Síntesis de hallazgos cualitativos	98
Anexo 14: Análisis detallado de los resultados cuantitativos de la encuesta	101

Resumen

La sostenibilidad se ha consolidado como un factor clave de competitividad en los mercados internacionales, especialmente en industrias de consumo masivo como la cosmética, donde convergen presiones regulatorias, ambientales y sociales. En este contexto, las empresas multinacionales enfrentan el desafío de integrar prácticas sostenibles que no solo respondan a estas exigencias, sino que también les permitan fortalecer su posicionamiento en distintos mercados. La presente investigación tiene como objetivo analizar el impacto de la innovación sostenible en empaques e ingredientes de L'Oréal sobre la aceptación del consumidor y su posicionamiento internacional en mercados latinoamericanos.

Para ello, se desarrolló un estudio de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, correlacional–explicativo y de corte transversal, complementado con entrevistas a expertos del sector. La recolección de información se realizó mediante una encuesta aplicada a consumidores de productos de cosmética y cuidado personal en América Latina.

Los resultados evidencian que la innovación sostenible influye positivamente en la aceptación del consumidor, especialmente cuando se manifiesta en atributos visibles como los empaques reciclables o recargables. Asimismo, se observa que dicha aceptación contribuye a fortalecer la percepción de innovación y el posicionamiento de la marca en el mercado. Sin embargo, factores tradicionales como el precio y la calidad continúan teniendo un peso determinante en la decisión de compra. En conclusión, la sostenibilidad se configura como un elemento estratégico que, integrado de manera coherente en la propuesta de valor, puede potenciar la competitividad internacional de las empresas del sector.

Palabras clave: Innovación, sostenibilidad, consumidor, internacionalización, industria cosmética

1. Introducción

En las últimas décadas, la sostenibilidad ha dejado de ser un valor agregado para convertirse en una condición indispensable de competitividad en los negocios internacionales. La creciente presión por mitigar el impacto ambiental, responder a consumidores cada vez más conscientes y cumplir con regulaciones ambientales más estrictas ha llevado a las empresas multinacionales a integrar la innovación sostenible como eje estratégico de sus operaciones globales. Este fenómeno resulta especialmente visible en la industria cosmética y de cuidado personal, un sector caracterizado por su alto dinamismo, por el uso intensivo de empaques plásticos y por su dependencia de ingredientes naturales cuya extracción genera implicaciones ambientales y sociales. Ante este panorama, la sostenibilidad no solo se presenta como una obligación ética, sino también como una herramienta clave para asegurar acceso a mercados, construir reputación y garantizar la permanencia en entornos internacionales cada vez más exigentes.

En la industria cosmética, esta tendencia se refleja en la incorporación de ingredientes naturales, empaques reciclables y modelos de economía circular para reducir la huella ecológica y satisfacer las expectativas de un consumidor más informado. Según Sasounian et al. (2024), la transición hacia ingredientes sostenibles responde no solo a exigencias regulatorias, sino también a una demanda creciente de productos veganos, biodegradables y trazables, que han pasado de ser un diferenciador competitivo a convertirse en un requisito para el posicionamiento internacional de las marcas. En consecuencia, la sostenibilidad deja de ser una estrategia periférica para convertirse en un motor de internacionalización que permite a las empresas adaptarse, diferenciarse y competir de manera efectiva en distintos mercados.

En este contexto, L'Oréal ha consolidado su liderazgo global mediante su programa *L'Oréal for the Future* (2020-2030), que integra la sostenibilidad en toda su cadena de valor. La compañía ha impulsado innovaciones en empaques 100 % reciclables, el uso de ingredientes naturales certificados y la implementación de modelos de economía circular, con el objetivo de reducir su impacto ambiental y aumentar la aceptación de sus productos en mercados internacionales. Este tipo de estrategias no solo fortalecen su competitividad global, sino que facilitan la adaptación a regulaciones ambientales diversas y a las preferencias del consumidor consciente en distintos contextos (Siwiec et al., 2025; Nasta y Cundari, 2024).

De esta manera, este anteproyecto, enmarcado en el semillero de investigación en negocios internacionales, analiza cómo la innovación sostenible se convierte en un factor clave

para la internacionalización de productos de consumo masivo, tomando a L'Oréal como caso de estudio. Se busca aportar evidencia sobre cómo las prácticas sostenibles en empaques e ingredientes influyen en la aceptación de los productos en distintos mercados y en su posicionamiento internacional. Así, la introducción no sólo contextualiza la problemática, sino que también anticipa el propósito y la estructura del trabajo.

1.1. Planteamiento del Problema

En los últimos años la sostenibilidad ha dejado de ser una opción para convertirse en una condición indispensable de competitividad internacional. La industria cosmética y de cuidado personal enfrenta un desafío crítico en materia ambiental, ya que contribuye con cerca de 120.000 millones de envases plásticos al año, según datos citados por Zero Waste Week en el informe de NielsenIQ (2023). Este volumen evidencia la urgencia de avanzar hacia alternativas de empaque más sostenibles, dado que gran parte de estos residuos no logra ser reciclado de manera efectiva. Este dato, sumado al uso de ingredientes cuya extracción puede afectar la biodiversidad y a la presión creciente de consumidores más informados, evidencia una problemática que trasciende lo ambiental y toca directamente el desempeño económico y reputacional de las compañías.

La raíz de esta situación se explica por varios factores que se entrelazan. Por un lado, la presión regulatoria ha aumentado de manera considerable. Regiones como la Unión Europea han establecido normas estrictas en torno a la trazabilidad de los ingredientes, la reducción de microplásticos y la disminución de emisiones en toda la cadena de valor (European Commission, 2022). El incumplimiento de estas medidas no solo supone sanciones, sino también la pérdida de acceso a mercados estratégicos y pérdida de credibilidad y reputación frente a los consumidores de las marcas. En paralelo, los consumidores han elevado sus expectativas frente a las marcas: el 62 % considera que la sostenibilidad tiene hoy mayor relevancia que hace dos años y orienta sus decisiones de compra hacia productos que reflejen un compromiso tangible con el cuidado del planeta (NielsenIQ, 2023). A ello se suma el impacto ambiental de la producción. Ingredientes como la mica o el aceite de palma, cuando no cuentan con certificaciones, generan externalidades negativas que comprometen tanto los ecosistemas como la reputación de las empresas. Además, los residuos plásticos derivados de envases desechables intensifican la contaminación oceánica y contribuyen al aumento de la huella de carbono en todo su ciclo de vida, es por esto que hoy en día las multinacionales deben

encontrar soluciones más sostenibles y reales sobre todo a la hora de expandirse en un nuevo mercado.

Las consecuencias de esta problemática son amplias. Para las compañías, la falta de adaptación hacia modelos sostenibles puede traducirse en pérdida de competitividad, exposición a sanciones y daños de reputación difíciles de revertir. Para los consumidores, significa enfrentarse a productos que no cumplen con sus expectativas éticas, de seguridad o de transparencia. Y a nivel global, la ausencia de innovación sostenible incrementa los impactos negativos de la industria sobre la biodiversidad y el clima, alejando a los países del cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en especial el ODS 12 y el ODS 13. En suma, se trata de un problema que no solo compromete la continuidad del negocio, sino también la confianza del consumidor y el equilibrio ambiental.

Dentro de este panorama, L'Oréal ha buscado consolidarse como un referente de innovación sostenible aplicada a la internacionalización de sus productos. Su programa *L'Oréal for the Future* (2020–2030) plantea metas ambiciosas, como que el 95% de sus ingredientes provengan de fuentes renovables, minerales abundantes o procesos circulares, y que el 100% de sus empaques sean reciclables, recargables o compostables para el año 2030 (L'Oréal, 2020). Aunque estas metas marcan un avance significativo, persisten interrogantes sobre la verdadera capacidad de la compañía para cumplirlas en contextos regulatorios tan diversos, sobre las posibilidades reales de escalar modelos de economía circular más allá de proyectos piloto y sobre la percepción de los consumidores frente a la autenticidad de estas prácticas, especialmente ante el riesgo de que se perciban como simples estrategias de greenwashing, ejecutando estrategia de comunicación engañosa en la que una empresa exagera o simula sus prácticas sostenibles para proyectar una imagen responsable ante los consumidores. En otras palabras, se promueve un compromiso ambiental que no corresponde con la realidad de sus operaciones. Es una forma de marketing que busca una reputación positiva sin un impacto ambiental real.

El vacío de investigación se encuentra precisamente en la falta de estudios que analicen cómo la innovación sostenible funciona no solo como una respuesta a las exigencias regulatorias y sociales, sino también como una herramienta de internacionalización en productos de consumo masivo. Si bien existen investigaciones sobre sostenibilidad en la cosmética y sobre estrategias de internacionalización de empresas multinacionales, pocos trabajos examinan de forma integrada el vínculo entre ambas dimensiones. El caso de L'Oréal ofrece un escenario idóneo para profundizar en esta relación, ya que permite observar cómo las

innovaciones en empaques, ingredientes y modelos circulares pueden convertirse en una ventaja competitiva que trasciende el discurso y se traduce en posicionamiento global. Esta es la brecha que el presente trabajo busca abordar, aportando evidencia académica y práctica sobre la manera en que la sostenibilidad puede actuar como motor de internacionalización en el sector cosmético.

1.2. Justificación de la investigación

La sostenibilidad se ha consolidado como un eje determinante de competitividad para las empresas multinacionales, particularmente en la industria cosmética, donde confluyen presiones regulatorias, ambientales y sociales. Este trabajo surge como una iniciativa académica que busca apoyar el proyecto *L'Oréal for the Future* (2020–2030), el cual plantea la transformación integral de la compañía hacia un modelo sostenible que abarque toda su cadena de valor. En coherencia con este marco, la investigación se centra en analizar los avances y resultados observables hasta la actualidad (2025), como parte del seguimiento intermedio a los compromisos de sostenibilidad establecidos por la organización.

El problema planteado es de alta relevancia tanto para el sector real como para el ámbito académico. En el plano ambiental, la industria cosmética genera cerca de 120.000 millones de envases plásticos anuales, de los cuales una gran proporción no se recicla, contribuyendo a la contaminación oceánica, el aumento de la huella de carbono y la pérdida de biodiversidad (NielsenIQ, 2023). Además, estudios recientes evidencian que el diseño y el tipo de envase tienen un impacto directo en la generación de residuos: algunos sistemas de dispensado retienen hasta un 26 % del producto, lo que incrementa las pérdidas económicas y reduce la eficiencia de reciclaje (Klein, Tacker, y Apprich, 2025).

Desde la perspectiva del mercado, las tendencias de consumo demuestran una creciente preferencia por productos sostenibles, éticos y transparentes. Los consumidores no solo buscan minimizar su impacto ambiental, sino que también están dispuestos a pagar más por envases fabricados en materiales biobasados, reciclados o reutilizables, así como por certificaciones reconocidas que respalden el compromiso ambiental de las marcas (Perret, Velázquez, y Mehn, 2025). Esta transformación en las expectativas del consumidor exige a las empresas innovar de manera sostenible, no solo por obligación normativa, sino como estrategia competitiva.

A su vez, el contexto regulatorio internacional refuerza esta necesidad. La Comisión Europea (2023) ha impuesto restricciones a los microplásticos añadidos intencionalmente a productos y promueve políticas de economía circular, impulsando cambios estructurales en la

producción y comercialización global. En este escenario, la sostenibilidad se convierte en un criterio de acceso a los mercados, más que en una ventaja opcional. Anjum et al. (2024) destacan que las innovaciones verdes y las cadenas de suministro sostenibles son factores clave para fortalecer la internacionalización de las empresas, especialmente en industrias donde la trazabilidad y la transparencia son esenciales.

No obstante, la literatura académica reciente identifica una brecha: aunque se ha estudiado ampliamente la economía circular y las prácticas sostenibles en la cosmética, aún faltan investigaciones que analicen de forma integrada cómo las estrategias de innovación sostenible impulsan la competitividad internacional (Mondello, Salomone, y Mondello, 2024). Este vacío teórico justifica la pertinencia del presente trabajo, que busca aportar evidencia sobre la relación entre sostenibilidad, innovación y posicionamiento global en el caso de L'Oréal.

El impacto de esta investigación es doble. Por un lado, permitirá fortalecer la comprensión académica de los procesos de transformación sostenible en empresas multinacionales. Por otro lado, generará aportes prácticos que puedan servir a L'Oréal como insumo de evaluación y mejora dentro de su estrategia *L'Oréal for the Future*, contribuyendo así al cumplimiento de sus objetivos de sostenibilidad y competitividad en el contexto internacional actual.

1.3 Pregunta de investigación

¿Qué impacto tiene la innovación sostenible en empaques e ingredientes de L'Oréal en la aceptación y el posicionamiento de la empresa en los mercados latinoamericanos?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo General

Analizar el impacto de la innovación sostenible en empaques e ingredientes de L'Oréal sobre la aceptación del consumidor y el posicionamiento internacional de la empresa

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Determinar el impacto de la innovación sostenible en empaques e ingredientes de L'Oréal en la aceptación del consumidor.

2. Analizar la influencia de la aceptación del consumidor en el posicionamiento internacional de L'Oréal.

3. Identificar el papel de las regulaciones ambientales internacionales en la relación entre la innovación sostenible y el posicionamiento internacional de L'Oréal.

2. Revisión de la literatura

La presente investigación se centra en analizar el papel de la innovación sostenible como motor de internacionalización en la industria cosmética. Para ello, se han definido cuatro variables centrales que permiten estructurar el análisis y comprender la relación entre sostenibilidad, comportamiento del consumidor, posicionamiento internacional y regulación ambiental en mercados globales.

La primera variable es la **innovación sostenible**, entendida como la integración de empaques con menor impacto ambiental, ingredientes de origen responsable y modelos de economía circular en la oferta de valor de las empresas. Este concepto ha sido ampliamente desarrollado dentro de la literatura sobre desarrollo sostenible e innovación verde (Silvestre y Țîrcă, 2019; De Medeiros et al., 2022).

La segunda variable es la **aceptación del consumidor**, la cual hace referencia al grado en que los usuarios valoran, confían y están dispuestos a adquirir productos con atributos sostenibles, un elemento clave para la viabilidad de las estrategias verdes (Sharma, 2021; Amberg y Fogarassy, 2019).

La tercera variable corresponde al **posicionamiento internacional**, entendido como la forma en que las empresas logran diferenciarse en mercados globales mediante atributos de sostenibilidad que fortalecen su competitividad (Ganesh y Oakenfull, 2000; Kim et al., 2021).

Finalmente, se analiza la variable de **regulaciones ambientales internacionales**, las cuales configuran el marco normativo que condiciona la producción, comercialización y acceso a mercados internacionales mediante estándares ambientales cada vez más exigentes (Helm y Sprinz, 2000; Bozza et al., 2022).

Estas cuatro variables permiten articular un marco analítico integral para comprender cómo la sostenibilidad se conecta con los procesos de internacionalización empresarial en la industria cosmética desde una perspectiva académica.

2.1 Innovación sostenible

El origen teórico de la innovación sostenible se encuentra en la convergencia entre los estudios sobre innovación y el paradigma del desarrollo sostenible. Este enfoque incorpora marcos como el ecodiseño, la evaluación del ciclo de vida (Life Cycle Assessment – LCA), la economía circular y el triple bottom line (Silvestre y Țîrcă, 2019). Desde esta perspectiva, innovar sosteniblemente implica rediseñar productos, procesos y modelos de negocio para

reducir los impactos ambientales a lo largo de todo su ciclo de vida, sin sacrificar el valor funcional, económico ni competitivo del producto.

En la industria cosmética, este enfoque se manifiesta principalmente a través de tres frentes: (i) la reformulación de productos con ingredientes de origen renovable, biodegradables y libres de microplásticos; (ii) el rediseño de empaques utilizando materiales reciclables, reciclados o de origen biobasado; y (iii) la implementación de principios de economía circular que fomenten la reutilización, recarga y recuperación de materiales tras el consumo (Martins y Marto, 2023). Estas transformaciones han sido impulsadas tanto por la presión regulatoria como por la creciente demanda social por productos más responsables, especialmente frente a la evidencia científica sobre los efectos ambientales de los microplásticos en ecosistemas acuáticos (Guerranti et al., 2019).

En términos conceptuales, Dangelico (2016) define la innovación sostenible como una forma de innovación verde orientada a reducir la huella ambiental de productos y procesos, al tiempo que genera valor económico y reputacional para las organizaciones. Este autor distingue entre innovaciones incrementales, como la sustitución de materiales por alternativas de menor impacto, e innovaciones radicales, que implican una transformación completa del diseño del producto o del modelo de negocio.

Adicionalmente, De Medeiros et al. (2022) identifican factores críticos para el éxito de la innovación sostenible, entre los que se destacan: capacidades internas de investigación y desarrollo, colaboración con proveedores y actores externos, alineación con las demandas del mercado y soporte institucional y normativo.

Desde el punto de vista de su medición, la literatura propone tres familias principales de indicadores. Primero, las métricas basadas en LCA, que permiten cuantificar impactos como emisiones de CO₂, uso de agua, consumo energético y generación de residuos a lo largo del ciclo de vida del producto (Martins y Marto, 2023).

Segundo, los indicadores de circularidad del producto y del empaque, tales como porcentaje de contenido reciclado, reciclabilidad real, reducción del peso del envase, existencia de sistemas de recarga y tasas de reutilización (Wandosell et al., 2021). Tercero, los indicadores relacionados con formulación e ingredientes, que incluyen proporción de ingredientes de origen renovable, niveles de biodegradabilidad, trazabilidad y cumplimiento de certificaciones ecológicas (Bozza et al., 2022).

En síntesis, la innovación sostenible puede entenderse como un proceso multidimensional que integra diseño de producto, gestión ambiental y estrategia empresarial, y que se ha consolidado como un elemento central dentro de las transformaciones actuales de la industria cosmética (Silvestre y Țîrcă, 2019; Dangelico, 2016; De Medeiros et al., 2022).

2.2 Aceptación del consumidor

La aceptación del consumidor en el contexto de productos sostenibles se fundamenta en los estudios sobre comportamiento del consumidor verde y difusión de innovaciones. La literatura muestra que la disposición a adquirir productos sostenibles depende de la percepción de credibilidad de los atributos ambientales, así como de la evaluación de que dichos atributos no comprometan el desempeño funcional del producto (Sharma, 2021).

Un fenómeno ampliamente documentado es el “*attitude-behavior gap*”, que hace referencia a la brecha entre las actitudes proambientales declaradas por los consumidores y su comportamiento real de compra (Zeynalova y Namazova, 2022). Este desfase se explica por barreras como la sensibilidad al precio, el escepticismo frente al *greenwashing*, la falta de información y la percepción de menor calidad en productos ecológicos.

Amberg y Fogarassy (2019) plantean que la aceptación del consumidor en el mercado cosmético sostenible debe entenderse como un constructo multidimensional que integra:

- (i) componentes cognitivos, como la percepción de sostenibilidad y calidad;
- (ii) componentes afectivos, como la confianza y la afinidad con la marca;
- (iii) componentes conductuales, como la intención de compra, la lealtad y la recomendación.

El empaque juega un rol central en esta dinámica, ya que actúa como una señal visible de sostenibilidad. Wandosell et al. (2021) y Oloyede y Lignou (2021) evidencian que los materiales del envase, los *claims* ambientales y las certificaciones influyen directamente en la percepción de sostenibilidad y en la intención de compra, siempre que no se genere una percepción de menor protección o funcionalidad del producto.

En cuanto a su medición, la literatura propone indicadores como la intención de compra, la disposición a pagar por atributos sostenibles, la confianza en las certificaciones y la lealtad hacia productos con características verdes (Amberg y Fogarassy, 2019; Sharma, 2021). Estos indicadores permiten evaluar empíricamente la aceptación del consumidor en contextos de consumo sostenible.

2.3 Posicionamiento internacional

El posicionamiento internacional se origina en las teorías del marketing global y la ventaja competitiva. Según Ganesh y Oakenfull (2000), el posicionamiento internacional se refiere al proceso mediante el cual una empresa define y comunica su propuesta de valor para diferenciarse en mercados extranjeros frente a competidores locales y globales.

En el contexto de la sostenibilidad, el posicionamiento adquiere una dimensión adicional, ya que las empresas buscan asociar sus marcas con valores ambientales y sociales que sean reconocidos y valorados en diferentes mercados culturales (Schlegelmilch, 2022). Kim et al. (2021) señalan que las empresas multinacionales que incorporan la innovación verde en su estrategia logran fortalecer su reputación global y aumentar su valor de mercado.

La literatura sugiere que el posicionamiento internacional sostenible se construye a partir de la coherencia entre discurso, acciones corporativas y desempeño ambiental medible. Este posicionamiento puede evaluarse a través de indicadores como percepción de marca en estudios comparativos, participación en rankings internacionales de sostenibilidad, certificaciones globales y participación en mercados con alta demanda de productos verdes (Leonidou et al., 2015).

En síntesis, el posicionamiento internacional sostenible se configura como un activo estratégico que conecta la innovación ambiental con la reputación corporativa y la competitividad global.

2.4 Regulaciones ambientales internacionales

Las regulaciones ambientales internacionales se fundamentan en la teoría institucional y en los estudios sobre regímenes internacionales de gobernanza ambiental. Desde esta perspectiva, los marcos regulatorios internacionales configuran las condiciones bajo las cuales los Estados y las empresas deben operar en términos ambientales (Helm y Sprinz, 2000).

Sprinz y Vaahantoranta (1994) plantean que las políticas ambientales internacionales se desarrollan a partir de intereses nacionales, presiones internacionales y riesgos ambientales compartidos. En este marco, las empresas que operan internacionalmente deben adaptarse a un entorno normativo cada vez más complejo, caracterizado por estándares sobre emisiones, residuos, uso de materiales, ingredientes y trazabilidad.

En la industria cosmética, las regulaciones incluyen restricciones al uso de microplásticos, regulación de sustancias químicas, requisitos de etiquetado ambiental y

certificaciones de sostenibilidad (Bozza et al., 2022). Estas normativas no solo cumplen una función de control, sino que también actúan como fuerzas impulsoras de la innovación tecnológica y organizacional.

Desde una perspectiva analítica, estas regulaciones pueden evaluarse en función del grado de cumplimiento normativo, adopción de estándares internacionales como ISO 14001, nivel de integración de criterios ambientales en la cadena de suministro y adaptación a nuevas exigencias regulatorias (Helm y Sprinz, 2000).

En síntesis, las regulaciones ambientales internacionales no solo condicionan el acceso a mercados globales, sino que también promueven nuevos patrones de competencia basados en sostenibilidad, innovación y legitimidad institucional.

2.5. Hipótesis de la investigación

A partir de la revisión de la literatura sobre innovación sostenible, comportamiento del consumidor y posicionamiento internacional, se plantea que la sostenibilidad puede constituirse en un factor estratégico de competitividad para las empresas que operan en mercados globales. Diversos estudios sugieren que la incorporación de innovaciones sostenibles en productos y procesos no solo responde a presiones regulatorias y sociales, sino que también influye en la percepción de valor por parte de los consumidores y en la capacidad de las empresas para diferenciarse en entornos internacionales altamente competitivos (Dangelico, 2016; Silvestre y Țîrcă, 2019; De Medeiros et al., 2022; Sharma, 2021). En la industria cosmética, estas innovaciones suelen materializarse en el uso de ingredientes responsables, empaques con menor impacto ambiental y modelos de economía circular, los cuales pueden fortalecer la aceptación del consumidor y contribuir al posicionamiento internacional de las marcas. Asimismo, el entorno institucional y regulatorio puede actuar como un factor que impulsa o condiciona la adopción de estas prácticas sostenibles (Helm y Sprinz, 2000; Bozza et al., 2022).

Con base en estos planteamientos teóricos, la presente investigación propone las siguientes hipótesis:

Hipótesis general

H1: La innovación sostenible en empaques e ingredientes influye positivamente en el posicionamiento internacional de los productos de L'Oréal en los mercados latinoamericanos.

Hipótesis específicas

H2: La innovación sostenible influye positivamente en la aceptación del consumidor hacia los productos de L'Oréal.

H3: La aceptación del consumidor influye positivamente en el posicionamiento internacional de los productos de L'Oréal.

H4: Las regulaciones ambientales internacionales influyen positivamente en la adopción de innovaciones sostenibles en la industria cosmética.

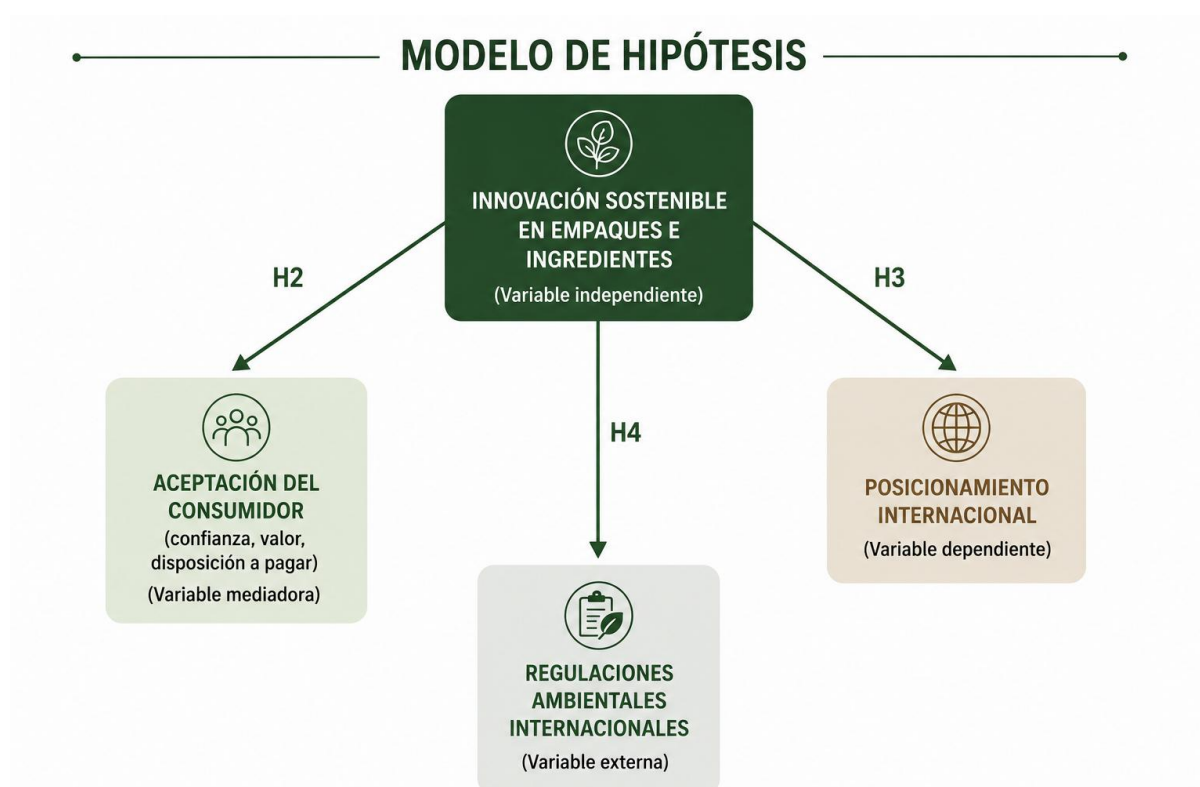


Figura 1: Modelo conceptual de la investigación

Nota: Elaboración propia

Como se observa en la Figura 1, la innovación sostenible en empaques e ingredientes se plantea como la variable central del modelo, ejerciendo una influencia directa tanto sobre la aceptación del consumidor como sobre el posicionamiento internacional de los productos de L'Oréal. En este sentido, la hipótesis H1 establece que la innovación sostenible influye positivamente en el posicionamiento internacional de los productos de L'Oréal, especialmente a través de atributos asociados con reputación, diferenciación y competitividad en mercados

globales. Por su parte, la hipótesis H2 propone que la innovación sostenible también influye positivamente en la aceptación del consumidor, fortaleciendo variables como la confianza, la preferencia y la intención de compra.

Adicionalmente, la hipótesis H3 plantea que la aceptación del consumidor influye positivamente en el posicionamiento internacional, evidenciando que la percepción y valoración del consumidor funcionan como mecanismos clave mediante los cuales la sostenibilidad puede traducirse en ventajas competitivas y fortalecimiento de marca. Finalmente, las regulaciones ambientales internacionales (H4) se incorporan como un factor impulsor de la innovación sostenible, configurando un entorno institucional que incentiva la adopción de prácticas más responsables dentro de la industria cosmética.

El modelo permite comprender de manera integral cómo la sostenibilidad no solo responde a presiones regulatorias y demandas del mercado, sino que también se convierte en un motor estratégico de competitividad, legitimidad e internacionalización empresarial.

Tabla 1: Matriz de consistencia

Pregunta de investigación	Hipótesis
¿Cómo influye la innovación sostenible en empaques e ingredientes en la aceptación del consumidor y en el posicionamiento internacional de los productos de L'Oréal en los mercados latinoamericanos?	H1: La innovación sostenible en empaques e ingredientes influye positivamente en el posicionamiento internacional de los productos de L'Oréal en los mercados latinoamericanos.
¿Cómo influye la innovación sostenible en empaques e ingredientes en la aceptación del consumidor hacia los productos de L'Oréal?	H2: La innovación sostenible en empaques e ingredientes influye positivamente en la aceptación del consumidor hacia los productos de L'Oréal.
¿De qué manera la aceptación del consumidor influye en el posicionamiento	H3: La aceptación del consumidor influye positivamente en el posicionamiento

internacional de los productos de L'Oréal?	internacional de los productos de L'Oréal.
¿Qué papel desempeñan las regulaciones ambientales internacionales en la adopción de innovaciones sostenibles dentro de la industria cosmética?	H4: Las regulaciones ambientales internacionales influyen positivamente en la implementación de innovaciones sostenibles en la industria cosmética.

Nota: Elaboración propia

3. Metodología

3.1 Tipo y diseño de la investigación

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, correlacional–explicativo y de corte transversal. Este enfoque resultó adecuado debido a que el objetivo principal de la investigación consistió en analizar la relación entre variables previamente definidas (innovación sostenible, aceptación del consumidor, posicionamiento internacional y regulaciones ambientales) y contrastar empíricamente las hipótesis planteadas sobre la forma en que dichas variables se relacionan dentro del contexto de la industria cosmética. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), los estudios cuantitativos permiten medir fenómenos mediante indicadores numéricos y establecer relaciones entre variables con el fin de responder preguntas de investigación y someter hipótesis a prueba empírica.

El diseño de la investigación fue no experimental, ya que las variables analizadas no fueron manipuladas deliberadamente por las investigadoras. La innovación sostenible implementada por L'Oréal, la aceptación del consumidor y el posicionamiento internacional de la marca constituyen fenómenos que ya ocurrieron en el contexto real; por lo tanto, la investigación se limitó a observar y analizar estas variables tal como se manifestaron en el mercado. En este sentido, el estudio se enmarca dentro de los diseños de campo no experimentales, adecuados para analizar fenómenos en su entorno natural sin intervenir en ellos (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Asimismo, el estudio se ubica en el nivel correlacional–explicativo, dado que busca identificar y cuantificar el grado de asociación entre la innovación sostenible en empaques e ingredientes, la aceptación del consumidor y el posicionamiento internacional de los productos de L'Oréal. Este enfoque permite analizar posibles relaciones de influencia entre las variables planteadas en las hipótesis de investigación.

El estudio es de corte transversal, ya que la información se recolecta en un único momento del tiempo mediante la aplicación de una encuesta estructurada a consumidores latinoamericanos. Posteriormente, los datos obtenidos se analizan mediante técnicas estadísticas descriptivas y correlacionales, tales como análisis de correlación y modelos de regresión, con el propósito de evaluar las relaciones entre las variables del modelo de investigación.

3.2 Población y muestra

La población objetivo del estudio está conformada por consumidores latinoamericanos mayores de 18 años que hubieran adquirido productos de cosmética o cuidado personal durante los últimos 12 meses. Este grupo resulta pertinente para la investigación debido a que la percepción de atributos sostenibles, como empaques reciclables, ingredientes responsables o certificaciones ambientales, se manifiesta principalmente en la experiencia de compra y uso de los consumidores dentro de este tipo de categorías.

Para participar en el estudio se tienen los siguientes criterios de inclusión:

- Tener 18 años o más.
- Residir en algún país de América Latina.
- Haber adquirido productos de cosmética o cuidado personal durante los últimos 12 meses.
- Tener acceso a internet, dado que la encuesta fue aplicada de manera digital.

Por otro lado, se definieron criterios de exclusión para garantizar la calidad de la información recolectada. Se excluyeron personas que no consumieran productos cosméticos o de cuidado personal, trabajadores o colaboradores directos de empresas del sector cosmético y respuestas incompletas o inconsistentes dentro del cuestionario.

El estudio utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, estrategia común en investigaciones de comportamiento del consumidor cuando se busca acceder a participantes mediante plataformas digitales. Este tipo de muestreo resultó adecuado para los objetivos del estudio, ya que el propósito principal fue analizar relaciones entre variables y contrastar hipótesis, más que realizar inferencias estadísticas para toda la población.

La muestra final estuvo compuesta por aproximadamente 201 consumidores latinoamericanos, número suficiente para realizar análisis correlacionales y modelos de regresión que permitieran evaluar las relaciones entre las variables del estudio. Este tamaño muestral supera el umbral recomendado para investigaciones cuantitativas de este tipo, que sugiere contar con al menos diez participantes por cada indicador analizado en el modelo conceptual (Hair et al., 2019).

3.3 Instrumento de recolección de información

El instrumento principal de recolección de información fue un cuestionario estructurado aplicado de manera digital, diseñado para medir las percepciones de los consumidores latinoamericanos respecto a la innovación sostenible en productos cosméticos y su relación con la aceptación del consumidor y el posicionamiento internacional de la marca.

El cuestionario está compuesto principalmente por preguntas cerradas con escala tipo Likert de cinco puntos, lo que permitió evaluar el grado de acuerdo o desacuerdo de los participantes frente a afirmaciones relacionadas con sostenibilidad, comportamiento de compra y percepción de marca. Este tipo de escala facilitó la obtención de datos cuantificables y comparables, adecuados para el análisis estadístico de las variables del estudio.

Las preguntas del cuestionario fueron diseñadas con base en las dimensiones e indicadores definidos para cada una de las variables del estudio. En particular, el instrumento permite medir:

- Innovación sostenible, a través de la percepción de los consumidores sobre empaques reciclables, ingredientes responsables y prácticas sostenibles en productos cosméticos.
- Aceptación del consumidor, mediante indicadores como intención de compra, confianza en atributos sostenibles y disposición a pagar por productos con características ambientales.
- Posicionamiento internacional, evaluado a partir de la percepción de los consumidores sobre el liderazgo, la innovación y el compromiso sostenible de la marca en el mercado global.

Regulaciones ambientales, consideradas a partir de la percepción del consumidor sobre el impacto de las normas ambientales en las prácticas sostenibles de las empresas.

El cuestionario fue distribuido mediante Google Forms, lo que permitió alcanzar participantes en diferentes países de América Latina y facilitar la recolección de datos en un periodo relativamente corto.

3.4 Procedimientos

El proceso de recolección y análisis de la información se llevó a cabo en varias etapas. En primer lugar, se diseñó el cuestionario estructurado con base en las variables e indicadores definidos en el modelo conceptual de la investigación. Posteriormente, el instrumento fue revisado y ajustado para asegurar la claridad de las preguntas y su coherencia con los objetivos y las hipótesis del estudio.

De manera complementaria, también se definieron los perfiles de los entrevistados que participarían en la fase cualitativa de la investigación. Inicialmente, se priorizó la participación de profesionales vinculados directamente con las áreas de sostenibilidad dentro de L'Oréal, con el propósito de comprender cómo se desarrollan e implementan las estrategias de innovación sostenible en la compañía. Posteriormente, se incluyeron perfiles de otras áreas relacionadas, como marketing, comunicación corporativa, consumer insights y gestión de marca, con el fin de obtener una visión más amplia sobre la percepción, comunicación y posicionamiento de la sostenibilidad en productos de consumo masivo. Finalmente, se incorporaron expertos externos provenientes del ámbito académico, empresarial y de otras compañías de consumo masivo, lo que permitió complementar el análisis con perspectivas independientes y comparativas frente al fenómeno estudiado.

En una segunda etapa, la encuesta fue difundida de manera digital a través de redes sociales y contactos personales, utilizando la plataforma Google Forms. Los participantes respondieron el cuestionario de forma voluntaria y anónima, lo que permitió garantizar la confidencialidad de la información.

Una vez finalizada la recolección de datos, las respuestas obtenidas en la encuesta fueron organizadas y depuradas con el fin de eliminar registros incompletos o inconsistentes. Posteriormente, la base de datos fue analizada mediante técnicas estadísticas descriptivas y correlacionales, que permitieron identificar relaciones entre las variables del estudio y contrastar las hipótesis planteadas. En el caso de las entrevistas, se realizó un análisis cualitativo de los principales hallazgos e insights identificados en los discursos de los participantes, relacionándolos con los objetivos y categorías de la investigación. Este análisis se realizó mediante un proceso de revisión y clasificación temática de las respuestas, identificando patrones recurrentes, conceptos clave y puntos de convergencia entre los distintos perfiles entrevistados. Para ello, los hallazgos fueron organizados en categorías relacionadas con sostenibilidad, percepción del consumidor, posicionamiento internacional,

comportamiento de compra y regulaciones ambientales, permitiendo contrastar perspectivas empresariales, estratégicas y académicas, de acuerdo a las preguntas planteadas por sección a cada entrevistado. Asimismo, se realizó una triangulación entre los resultados cualitativos y cuantitativos con el fin de fortalecer la interpretación integral de los resultados obtenidos.

Finalmente, los resultados obtenidos fueron interpretados a la luz del marco teórico y de la literatura revisada, con el propósito de comprender el papel que desempeña la innovación sostenible en la aceptación del consumidor y en el posicionamiento internacional de los productos de L'Oréal en los mercados latinoamericanos.

Tabla 2: Relación entre preguntas del cuestionario, variables e indicadores

N° de pregunta	Pregunta del cuestionario	Variable asociada	Indicador que mide	Información que aporta
11	Prefiero marcas que utilizan empaques reciclables o recargables.	Innovación sostenible	Percepción de sostenibilidad del empaque	Permite evaluar si el consumidor reconoce y valora el uso de empaques sostenibles en productos cosméticos.
12	Valoro que los productos utilicen ingredientes de origen responsable o más sostenibles.	Innovación sostenible	Valoración de ingredientes sostenibles	Mide el grado en que los consumidores consideran importantes los ingredientes sostenibles en productos cosméticos.

N° de pregunta	Pregunta del cuestionario	Variable asociada	Indicador que mide	Información que aporta
13	Para mí, la sostenibilidad debe reflejarse en cambios reales en el producto, no solo en publicidad.	Innovación sostenible	Credibilidad de prácticas sostenibles	Permite identificar si el consumidor distingue entre sostenibilidad real y estrategias de marketing.
14	Es más probable que compre una marca si percibo que es realmente sostenible.	Aceptación del consumidor	Intención de compra sostenible	Evalúa si la percepción de sostenibilidad influye en la decisión de compra del consumidor.
15	Si dos productos son similares, elegiría el más sostenible.	Aceptación del consumidor	Preferencia por productos sostenibles	Mide la disposición del consumidor a priorizar atributos sostenibles frente a otros factores.

N° de pregunta	Pregunta del cuestionario	Variable asociada	Indicador que mide	Información que aporta
16	Estoy dispuesto(a) a pagar un poco más por un producto con innovaciones sostenibles comprobables.	Aceptación del consumidor	Disposición a pagar	Permite medir la aceptación económica de atributos sostenibles en productos cosméticos.
17	Solo elegiría un producto más sostenible si mantiene la misma calidad y efectividad.	Aceptación del consumidor	Condición de desempeño	Evalúa la importancia del desempeño del producto como condición para aceptar atributos sostenibles.
18	Considero que las regulaciones ambientales obligan a las empresas a innovar de manera más sostenible.	Regulaciones ambientales internacionales	Percepción de presión regulatoria	Permite analizar si los consumidores perciben la regulación como un motor de innovación sostenible.

N° de pregunta	Pregunta del cuestionario	Variable asociada	Indicador que mide	Información que aporta
19	Percibo que cuando una empresa cumple estrictamente con regulaciones ambientales internacionales, es más probable que esté comprometida genuinamente con la sostenibilidad.	Regulaciones ambientales internacionales	Confianza en cumplimiento o normativo	Mide el nivel de confianza del consumidor en empresas que cumplen normas ambientales.
20	Percibo a L'Oréal como una empresa innovadora dentro de la industria de belleza.	Posicionamiento internacional	Innovación percibida de la marca	Permite evaluar si la marca es percibida como líder en innovación dentro del sector.
21	Percibo a L'Oréal como una empresa comprometida con la sostenibilidad.	Posicionamiento internacional	Imagen sostenible de marca	Mide la asociación entre la marca y valores de sostenibilidad.

N° de pregunta	Pregunta del cuestionario	Variable asociada	Indicador que mide	Información que aporta
22	La sostenibilidad hace que confíe más en L'Oréal como marca global en distintos países.	Posicionamiento internacional	Confianza global en la marca	Evalúa si la sostenibilidad fortalece la confianza del consumidor en la marca a nivel internacional.
23	Las certificaciones ambientales o sellos de sostenibilidad aumentan mi confianza en un producto cosmético.	Aceptación del consumidor	Confianza en certificaciones	Permite identificar el rol de las certificaciones ambientales en la decisión de compra.

Tabla 3: Matriz de operacionalización de variables

Categoría	Innovación sostenible	Aceptación del consumidor	Posicionamiento internacional	Regulaciones ambientales internacionales
------------------	------------------------------	----------------------------------	--------------------------------------	---

Definición conceptual	Integración de prácticas sostenibles en el diseño, formulación y empaque de productos orientadas a reducir el impacto ambiental sin comprometer la competitividad empresarial.	Grado en que los consumidores valoran, confían y están dispuestos a adquirir productos con atributos sostenibles.	Imagen y reputación percibida de una marca en mercados internacionales asociada a innovación y sostenibilidad.	Conjunto de normas, estándares y políticas ambientales que regulan la producción, comercialización y sostenibilidad de los productos en mercados internacionales.
Definición operacional	Percepción del consumidor sobre la presencia de empaques sostenibles, ingredientes responsables y prácticas de sostenibilidad en productos cosméticos.	Nivel de disposición del consumidor a elegir, confiar y pagar por productos con atributos sostenibles.	Percepción del consumidor sobre el compromiso sostenible y liderazgo global de L'Oréal en la industria cosmética.	Percepción del consumidor sobre el cumplimiento y la influencia de las regulaciones ambientales en las prácticas empresariales.

Dimensiones	Empaques sostenibles; ingredientes responsables; credibilidad de prácticas sostenibles.	Intención de compra; disposición a pagar; confianza en certificaciones.	Imagen sostenible de marca; reputación global.	Cumplimiento normativo; credibilidad regulatoria.
Indicadores	Percepción de empaques reciclables o recargables; valoración de ingredientes sostenibles; reconocimiento de sostenibilidad real en el producto.	Intención de compra sostenible; disposición a pagar; confianza en certificaciones ambientales.	Asociación entre la marca y la sostenibilidad; percepción de innovación y compromiso ambiental.	Percepción de presión regulatoria; confianza en el cumplimiento de normas ambientales.
Escala de medición	Escala Likert de 1 a 5.	Escala Likert de 1 a 5.	Escala Likert de 1 a 5.	Escala Likert de 1 a 5.
Técnica de medición	Preguntas 11, 12 y 13 del cuestionario.	Preguntas 14, 15, 16, 17 y 23 del cuestionario.	Preguntas 20, 21 y 22 del cuestionario.	Preguntas 18 y 19 del cuestionario.
Fuente bibliográfica	Dangelico (2016); Silvestre & Țîrcă (2019);	Sharma (2021); Amberg &	Kim et al. (2021); Schlegelmilch (2022).	Helm & Sprinz (2000); Bozza et al. (2022).

	Martins & Marto (2023).	Fogarassy (2019).		
--	----------------------------	----------------------	--	--

Tabla 4: Caracterización de los entrevistados

Entrevistado	Cargo e institución	Caracterización
Valentina Restrepo	Sustainability Manager – L’Oréal CERAN	Perfil especializado en sostenibilidad corporativa y estrategias de innovación sostenible dentro de la industria cosmética.
Soraya Zoque	CA&E Manager – L’Oréal CERAN	Experta en comunicación corporativa, reputación y relacionamiento con stakeholders.
Nicolás Vanegas	CA&E Director – L’Oréal CERAN	Perfil estratégico en comunicación, marketing y posicionamiento corporativo.
Pedro Arévalo	Sr. Supply Chain Finance Analyst – L’Oréal CERAN	Experiencia en sostenibilidad aplicada a cadena de suministro y procesos financieros.
Julián Cuervo	CMI Manager – L’Oréal CERAN	Especialista en consumer insights, comportamiento del consumidor y análisis de mercado.
Ana Botero	Brand Manager Vichy Colombia – L’Oréal Groupe	Experiencia en gestión de marca e implementación de productos sostenibles como formatos refill.
Norma Lucía Bonilla Londoño	Experta en sostenibilidad y responsabilidad social	Perfil académico con trayectoria en sostenibilidad, ODS y responsabilidad social empresarial.

Santiago Cardoso	Sustainability and Social Impact Manager – PepsiCo	Experiencia en sostenibilidad, ESG e impacto social en empresas de consumo masivo.
Julián Francisco Figueroa Espinel	Doctor en Administración y experto en sostenibilidad	Perfil académico enfocado en gestión ambiental, sostenibilidad y economía circular.
Mauricio Escobar Salas	Gerente General – Escobar Salas Consultores	Especialista en internacionalización empresarial y sostenibilidad aplicada a negocios.
Adela Margarita Vélez Rolón	Líder del Laboratorio de Futuro del CESA	Investigadora en innovación, sostenibilidad y modelos de negocio sostenibles.
Fernando Ojeda	Profesor – Universidad Piloto de Colombia	Experiencia en comportamiento del consumidor y sostenibilidad en mercados B2C y B2B.

3.5 Limitaciones de la muestra

A pesar de que la presente investigación fue diseñada con el objetivo de analizar la relación entre la innovación sostenible y la percepción del consumidor en la industria cosmética a nivel regional, se identifican algunas limitaciones que es importante considerar al interpretar los resultados.

En primer lugar, en relación con el tamaño de la muestra, inicialmente se proyectó alcanzar un total de 360 respuestas para la encuesta. Sin embargo, el número final de respuestas

obtenidas fue de 201, lo que reduce el alcance estadístico esperado y puede limitar la representatividad de los resultados frente a la población objetivo.

Adicionalmente, el estudio fue concebido con un enfoque regional, abarcando países de América Latina, particularmente la región andina y Centroamérica, en coherencia con la operación de L'Oréal como un clúster presente en múltiples países. No obstante, al momento de la recolección de datos, se evidenció una alta concentración geográfica de las respuestas, donde Colombia representó el 74,1% de la muestra (149 respuestas), seguido por México con un 19,4%, mientras que los demás países tuvieron una participación significativamente menor. Esta distribución limita la posibilidad de generalizar los hallazgos a nivel latinoamericano, ya que los resultados reflejan principalmente la percepción del consumidor colombiano.

Por otra parte, la estructura del instrumento de recolección también introdujo una limitación en el análisis. La encuesta fue diseñada en dos secciones, donde el acceso a la segunda sección, relacionada con el perfil y comportamiento de compra, dependía de que los encuestados respondieron afirmativamente a la pregunta sobre si habían adquirido productos de cosmética o cuidado personal en los últimos 12 meses. Como resultado, de las 201 respuestas totales, únicamente 190 fueron consideradas para el análisis completo, lo cual reduce la base de datos para ciertas variables y puede influir en la profundidad del análisis del comportamiento del consumidor.

Estas limitaciones no invalidan los resultados obtenidos, pero sí deben ser tenidas en cuenta al momento de interpretar los hallazgos y establecer conclusiones, especialmente en lo relacionado con su alcance geográfico y nivel de generalización.

4. Resultados

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a partir de los instrumentos de recolección de información definidos en la metodología. Con el fin de responder a la pregunta de investigación y a los objetivos planteados, se analizaron dos fuentes principales de información: entrevistas a expertos del sector vinculados con la empresa y una encuesta aplicada a consumidores de productos de cosmética y cuidado personal.

Las entrevistas permitieron comprender cómo se implementan las estrategias de innovación sostenible dentro de la organización desde diferentes áreas como sostenibilidad, comunicación corporativa, marketing y cadena de suministro. Por su parte, la encuesta permitió analizar la percepción de los consumidores frente a atributos sostenibles en los productos, así como su relación con la aceptación del consumidor, el posicionamiento de marca y el rol de las regulaciones ambientales.

El análisis combina un enfoque cualitativo y cuantitativo, permitiendo integrar distintas perspectivas para una comprensión más amplia del fenómeno estudiado. El componente cualitativo se basó en entrevistas realizadas a colaboradores de diferentes áreas de la empresa, así como a expertos externos, incluyendo perfiles académicos y profesionales especializados en sostenibilidad, comunicación corporativa e internacionalización. Estas entrevistas permitieron identificar patrones, tensiones, mecanismos explicativos y perspectivas estratégicas alrededor de la innovación sostenible, la aceptación del consumidor y el posicionamiento internacional de marca.

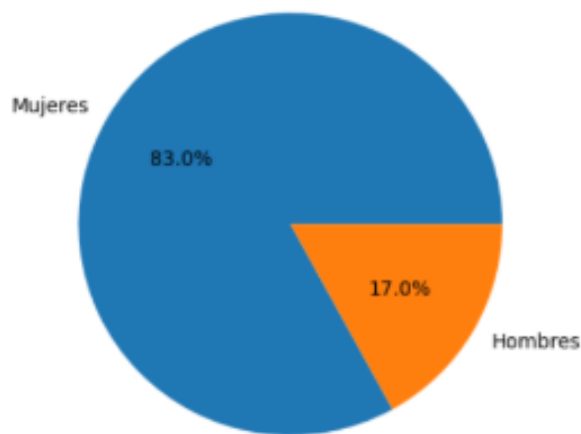
A su vez, el componente cuantitativo se desarrolló a partir de una muestra de 201 encuestados, lo cual proporciona una base estadísticamente adecuada para la identificación de relaciones entre variables en un análisis de tipo correlacional. En términos de composición, la muestra presenta una alta concentración en el segmento femenino, con un 83,0 % de participación, frente a un 17,0 % de hombres, lo que resulta coherente con la naturaleza de la industria cosmética y de cuidado personal, donde el consumo históricamente ha sido liderado por el público femenino.

Finalmente, los resultados fueron analizados mediante un proceso de triangulación metodológica entre evidencia cuantitativa, hallazgos cualitativos y fundamentos teóricos, permitiendo contrastar las correlaciones estadísticas obtenidas con las percepciones y experiencias de expertos del sector. Esta triangulación fortaleció la validez interpretativa del estudio, al no limitar el análisis únicamente a asociaciones numéricas, sino también a los

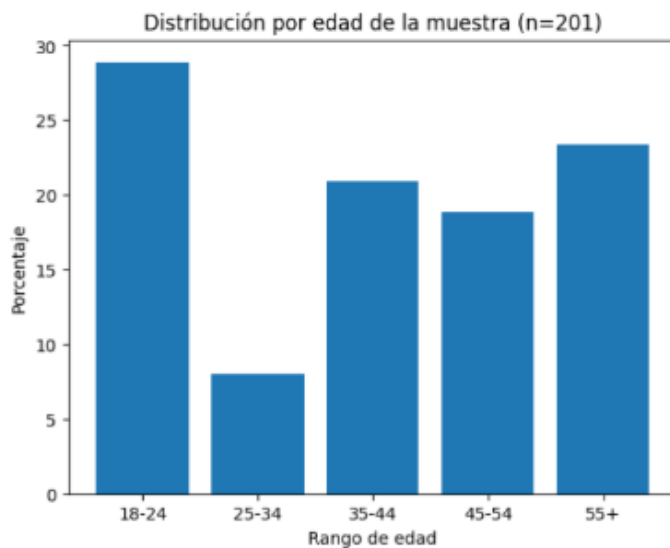
mecanismos estratégicos y contextuales que explican dichas relaciones dentro de la industria cosmética.

Figura 2: Distribución por género de la muestra

Distribución por género de la muestra (n=201)



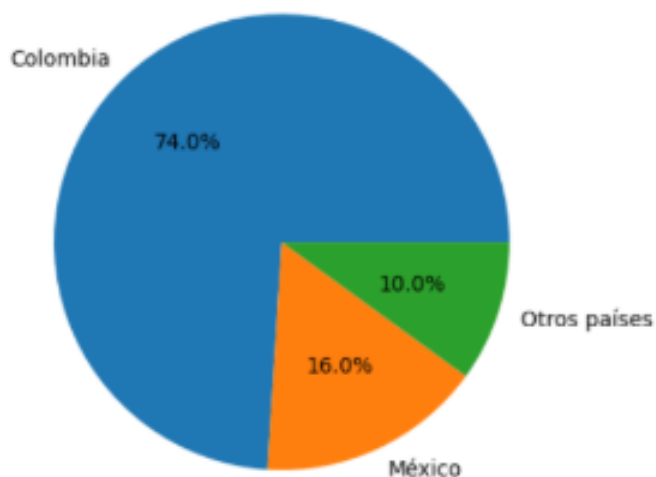
En cuanto a la distribución por edad, se observa una muestra heterogénea que incluye distintos grupos generacionales, con una mayor participación de individuos entre 18 y 24 años (28,9 %), seguidos por el grupo de 55 años o más (23,4 %), y rangos intermedios como 35–44 (20,9 %) y 45–54 (18,9 %). El grupo de 25–34 años presenta una menor representación (8,0 %). Esta diversidad etaria fortalece el análisis, ya que permite capturar diferencias en percepciones y comportamientos frente a la sostenibilidad entre generaciones.

Figura 3: Distribución por edad de la muestra

Desde el punto de vista geográfico, la muestra está compuesta mayoritariamente por participantes de Colombia (aproximadamente 74 %), seguida por México y una menor proporción de otros países, lo cual permite enmarcar los resultados dentro del contexto del consumidor latinoamericano, con un énfasis particular en el mercado colombiano.

Figura 4: Distribución geográfica de la muestra

Distribución geográfica de la muestra (n=201)



Para el análisis de las relaciones entre variables, se empleó el coeficiente de correlación de Pearson (r), el cual permite medir la intensidad y dirección de la asociación entre dos variables cuantitativas. Este coeficiente toma valores entre -1 y +1, donde los valores positivos

indican relaciones directas y los negativos relaciones inversas. No obstante, más allá de identificar la existencia de una relación, resulta fundamental interpretar su magnitud. Para ello, se adoptó el criterio de tamaño de efecto propuesto por Cohen (1988), según el cual valores cercanos a 0,10 indican relaciones débiles, alrededor de 0,30 relaciones moderadas y superiores a 0,50 relaciones fuertes.

Este enfoque metodológico permite no solo determinar si existe una relación entre variables, sino también evaluar su relevancia dentro del modelo de investigación planteado, el cual busca analizar cómo la innovación sostenible influye en la aceptación del consumidor y, a su vez, en el posicionamiento internacional, considerando además el rol de las regulaciones ambientales.

A partir de este marco analítico, los resultados se presentan a continuación organizados en función de las hipótesis de investigación, integrando de manera conjunta la evidencia cualitativa y cuantitativa.

4.1 Impacto de la innovación sostenible en la aceptación del consumidor (H2)

El segundo objetivo específico de la investigación consiste en determinar el impacto de la innovación sostenible en empaques e ingredientes en la aceptación del consumidor hacia los productos de L'Oréal.

Desde el análisis cualitativo, se identifica que las principales innovaciones sostenibles en la industria cosmética se concentran en dos dimensiones: los empaques y la formulación de ingredientes. Según lo señalado por Valentina Restrepo, Sustainability Manager de L'Oréal CERAN, una parte importante de la innovación actual en el sector se orienta hacia el desarrollo de empaques reciclables, la reducción del uso de plástico virgen y la implementación de sistemas de refill que permiten disminuir el impacto ambiental de los productos. En esta misma línea, Julián Cuervo (CMI Manager L'Oréal CERAN), y la encuesta aplicada, refuerza que el empaque constituye el principal driver de percepción para el consumidor, al ser el elemento más visible en el punto de venta.

Desde una mirada más operativa, Pedro Arévalo (Supply Chain Finance Analyst L'Oréal CERAN) menciona que muchas de las innovaciones sostenibles no solo se ven en el producto final, sino que también pasan dentro de la cadena de suministro. Esto incluye el uso de materiales reciclados en los empaques o la optimización de recursos en los procesos

productivos. Sin embargo, también señala que gran parte de estas iniciativas no es visible para el consumidor, lo que hace que su impacto en la decisión de compra sea más limitado.

Esto va en línea con lo que plantean Nicolás Vanegas (CA&E director L'Oréal CERAN) y el mismo Arévalo, quienes coinciden en que, aunque la sostenibilidad suma valor, no es lo que termina definiendo la compra. Factores como el precio, la calidad y la funcionalidad siguen pesando más, sobre todo en mercados como el colombiano. Algo parecido se ve en lo que menciona Ana Botero (Brand Manager Vichy Colombia), quien muestra que los formatos refill (productos con empaques recargables) funcionan mejor cuando tienen un beneficio económico claro. Esto deja ver que la sostenibilidad realmente gana fuerza cuando se traduce en un valor tangible para el consumidor.

Por otro lado, desde una mirada más conceptual, Santiago Cardoso (Sustainability and Social Impact Manager PepsiCo) introduce una dimensión adicional al señalar que la sostenibilidad también se relaciona con el autocuidado y el bienestar, lo que amplía las motivaciones de compra más allá del impacto ambiental. Esta idea conecta con lo planteado por Julián (experto en sostenibilidad), quien destaca el peso de factores intangibles como la afinidad con la marca o la legitimidad, evidenciando que la aceptación del consumidor no es solo racional, sino también emocional.

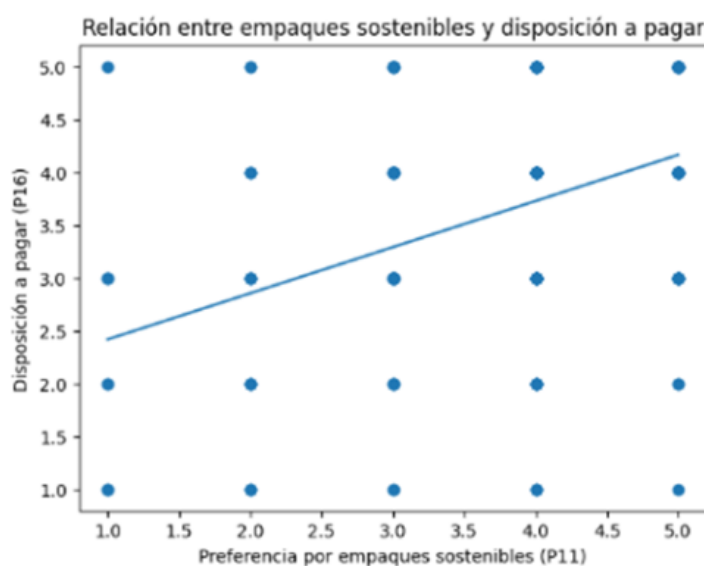
Se identificó que existe una diferencia clara entre consumidores informados y no informados, lo que afecta la percepción de la sostenibilidad. De acuerdo con Santiago Cardoso, Julián Figueroa y Mauricio Escobar, este nivel de conocimiento condiciona la forma en que los consumidores interpretan las iniciativas sostenibles, introduciendo variabilidad en la relación entre innovación sostenible y aceptación del consumidor. Estos hallazgos cualitativos resultan especialmente relevantes para interpretar posteriormente los resultados cuantitativos, particularmente en las correlaciones relacionadas con confianza, disposición a pagar y percepción de autenticidad de las prácticas sostenibles.

En este sentido, las entrevistas permitieron explicar no solo qué atributos sostenibles generan mayor aceptación, sino también por qué ciertos elementos visibles —como los empaques reciclables o los formatos refill— presentan una mayor incidencia en la percepción del consumidor frente a iniciativas menos tangibles dentro de la cadena de valor. Asimismo, las percepciones de los expertos sobre el peso del precio, la funcionalidad y la credibilidad contribuyen a contextualizar las correlaciones encontradas en el análisis estadístico, fortaleciendo el proceso de triangulación entre evidencia cuantitativa y cualitativa.

Con el fin de profundizar en esta relación y validar la hipótesis H2 desde un enfoque mixto, se desarrolló un análisis cuantitativo orientado a examinar la relación entre distintos atributos de innovación sostenible y la aceptación del consumidor.

Primero se analizó la relación entre la preferencia por empaques sostenibles (Pregunta 11) y la disposición a pagar por productos con innovaciones sostenibles (Pregunta 16), utilizando un análisis de correlación de Pearson sobre las respuestas obtenidas en la escala Likert de 1 a 5 aplicada en el cuestionario. El coeficiente de correlación obtenido fue $r = 0,43$, lo que evidencia una relación positiva moderada entre ambas variables. Este resultado sugiere que, a medida que aumenta la valoración de empaques reciclables o recargables, también incrementa la disposición del consumidor a asumir un mayor precio por productos sostenibles. Desde la perspectiva del modelo teórico, este hallazgo constituye una evidencia relevante a favor de la hipótesis H2, ya que demuestra que un atributo concreto de innovación sostenible puede traducirse en una respuesta económica tangible por parte del consumidor. En otras palabras, la sostenibilidad, cuando es visible y funcional, como en el caso del empaque, logra influir directamente en el comportamiento de compra.

Figura 5: Relación entre empaques sostenibles y disposición a pagar

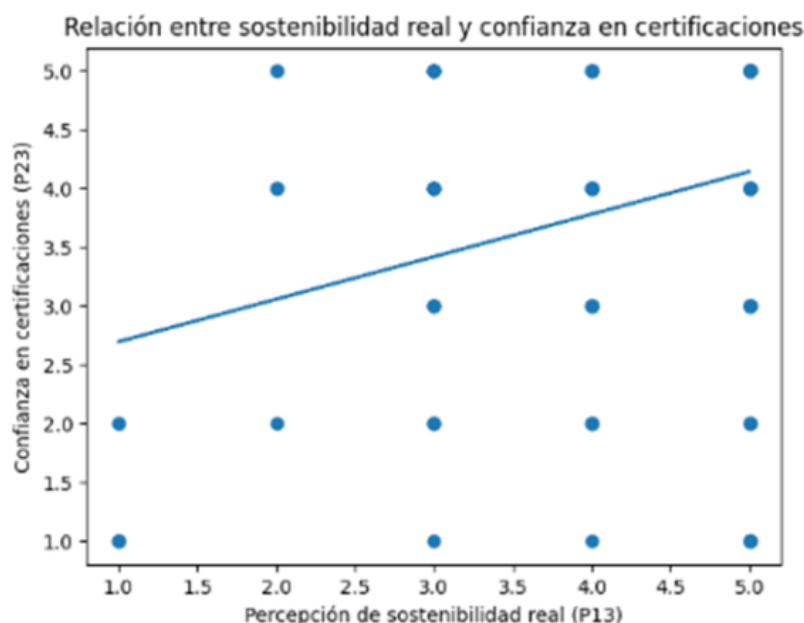


La Figura 6 presenta un diagrama de dispersión que ilustra la relación entre la preferencia por empaques sostenibles y la disposición a pagar por productos con innovaciones sostenibles. Se observa una tendencia positiva, representada por la pendiente ascendente de la

línea de regresión, lo cual confirma visualmente el resultado del coeficiente de correlación ($r = 0,43$). Esto indica que, en general, a mayores niveles de valoración de empaques sostenibles, mayor es la disposición del consumidor a asumir un precio superior, evidenciando una relación directa entre ambas variables.

En segundo lugar, y en línea con la necesidad de comprender no solo la acción del consumidor sino también los factores que construyen su confianza, se examinó la relación entre la percepción de que la sostenibilidad debe reflejarse en cambios reales y no únicamente en publicidad (Pregunta 13), y la confianza en certificaciones ambientales (Pregunta 23). El coeficiente obtenido fue $r = 0,31$, lo que corresponde a una relación positiva moderada. Este resultado indica que los consumidores que son más críticos frente al greenwashing también tienden a confiar más en mecanismos formales de validación, como sellos o certificaciones. Este hallazgo permite inferir que la credibilidad juega un rol central en la aceptación de estrategias sostenibles, y que el consumidor no rechaza la sostenibilidad per se, sino aquellas prácticas percibidas como superficiales o inconsistentes. En este sentido, la relación observada refuerza la idea de que la transparencia y la verificabilidad son elementos clave en la construcción de confianza y, por ende, en la aceptación del consumidor.

Figura 6: Relación entre sostenibilidad y confianza en certificaciones

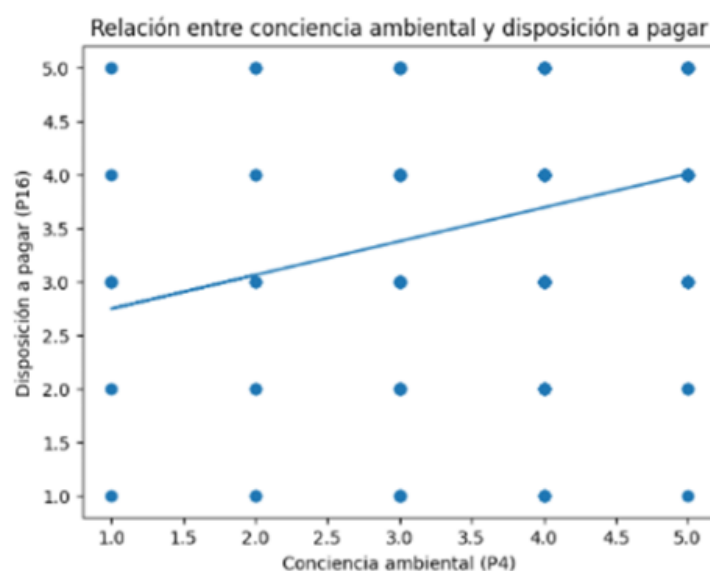


La Figura 7 presenta un diagrama de dispersión que ilustra la relación entre la percepción de que la sostenibilidad debe reflejarse en cambios reales en el producto y no

únicamente en publicidad, y la confianza en certificaciones ambientales. La pendiente positiva de la línea de regresión evidencia una tendencia ascendente, lo cual confirma visualmente el coeficiente de correlación obtenido ($r = 0,31$) indicando que, a medida que aumenta el nivel de exigencia del consumidor frente a la autenticidad de las prácticas sostenibles, también se incrementa su confianza en mecanismos formales de validación, como certificaciones y sellos ambientales. Este gráfico respalda la existencia de una relación positiva moderada entre ambas variables, evidenciando que la credibilidad y la verificabilidad constituyen factores clave en la construcción de confianza dentro del contexto del consumo sostenible.

Con el objetivo de contrastar las actitudes declaradas con el comportamiento económico real, se analizó la relación entre la conciencia ambiental declarada (Pregunta 4) y la disposición a pagar por productos sostenibles (Pregunta 16), obteniendo un coeficiente de $r = 0,28$, lo que indica una relación positiva débil a moderada. Este resultado revela una brecha importante entre actitud y comportamiento, ya que, si bien los consumidores se perciben como ambientalmente conscientes, esto no se traduce con la misma intensidad en una disposición real a pagar más. Este fenómeno es consistente con el concepto de *attitude-behavior gap* ampliamente documentado en la literatura, y sugiere que la conciencia ambiental, por sí sola, no es suficiente para impulsar decisiones de compra sostenibles. En consecuencia, factores como el precio, la percepción de calidad o la credibilidad de la marca pueden estar mediando esta relación.

Figura 7: Relación entre conciencia ambiental y disposición a pagar



La Figura 8 presenta un diagrama de dispersión que ilustra la relación entre la conciencia ambiental declarada y la disposición a pagar por productos con innovaciones sostenibles. Aquí, la pendiente de la línea de regresión es positiva pero relativamente suave, lo cual confirma visualmente el coeficiente de correlación obtenido ($r = 0,28$), indicando una relación débil a moderada entre ambas variables. Si bien se observa una tendencia ascendente, la dispersión de los datos evidencia que niveles altos de conciencia ambiental no necesariamente se traducen en una mayor disposición a pagar. Este comportamiento sugiere la existencia de una brecha entre actitud y comportamiento, conocida como *attitude-behavior gap*, donde las intenciones o valores declarados por los consumidores no se reflejan plenamente en sus decisiones de compra (Zeynalova & Namazova, 2022). En este sentido, el gráfico refuerza la idea de que la sostenibilidad, aunque valorada a nivel discursivo, enfrenta limitaciones prácticas en el momento de la transacción, lo que indica que variables adicionales, como el precio, la percepción de calidad o la credibilidad de la marca, están influyendo en la conversión de dicha conciencia en comportamiento económico real.

Para entender mejor la relación entre lo que los consumidores dicen y lo que realmente hacen, se realizó un análisis de coherencia comparando directamente la conciencia ambiental con la disposición a pagar por productos sostenibles. Este análisis se apoya en la literatura sobre comportamiento del consumidor sostenible, especialmente en el concepto de *attitude-behavior gap*, que plantea que las actitudes proambientales no siempre se reflejan en decisiones de compra consistentes.

Desde una perspectiva metodológica, se construyó una variable derivada de coherencia definida como la diferencia entre la puntuación de la conciencia ambiental (Pregunta 4) y la disposición a pagar (Pregunta 16) para cada encuestado. Matemáticamente, esta relación se expresa como:

$$C_i = P4_i - P16_i$$

Donde C_i representa el nivel de coherencia individual, $P4_i$ corresponde al grado de conciencia ambiental declarado por el individuo i , y $P16_i$ refleja su disposición a pagar por productos con innovaciones sostenibles. La lógica de esta operación radica en que ambas variables están medidas en la misma escala Likert (1 a 5), lo que permite su comparación directa. La resta entre ambas puntuaciones permite identificar la dirección y magnitud de la coherencia: valores cercanos a cero indican alineación entre actitud y comportamiento; valores

positivos reflejan una mayor conciencia ambiental en comparación con la disposición a pagar (es decir, presencia de brecha); y valores negativos indican que el comportamiento económico supera la actitud declarada. Es importante señalar que, para la construcción de esta variable, se consideraron únicamente aquellas observaciones completas, es decir, encuestados que respondieron ambas preguntas. Como resultado, el análisis se realizó sobre un total de 190 observaciones válidas, excluyendo aquellos casos con datos faltantes. Este procedimiento es metodológicamente consistente con el análisis cuantitativo, ya que evita distorsiones en los resultados derivadas de valores incompletos y garantiza la comparabilidad entre variables.

A partir de esta variable de coherencia, se calculó el promedio general de la muestra, obteniéndose un valor de 0,121, con una desviación estándar de 1,32. Este resultado indica que, en términos agregados, la conciencia ambiental de los consumidores es ligeramente superior a su disposición a pagar, lo que sugiere la existencia de una brecha leve entre actitud y comportamiento. No obstante, el valor cercano a cero también evidencia que dicha brecha no es extrema, lo que permite inferir un nivel relativamente alto de coherencia general en la muestra.

Sin embargo, un análisis más detallado de la distribución de los valores de coherencia revela una heterogeneidad significativa en el comportamiento del consumidor. En particular, se identificó que 66 encuestados presentan un valor de coherencia igual a cero, lo que indica una correspondencia exacta entre su nivel de conciencia ambiental y su disposición a pagar. Este grupo representa el segmento más consistente del estudio, en el que las actitudes declaradas se reflejan directamente en decisiones económicas.

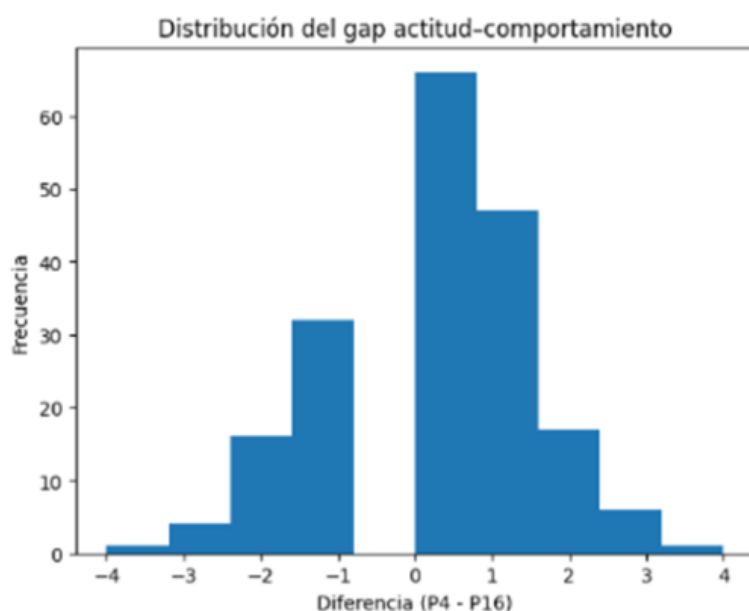
Por otro lado, un total de 71 individuos presentan valores positivos de coherencia, lo que evidencia la existencia de un *attitude-behavior gap*. En estos casos, los consumidores manifiestan niveles de conciencia ambiental superiores a su disposición a pagar, lo que sugiere que, aunque reconocen la importancia de la sostenibilidad, no están completamente dispuestos a asumir los costos asociados a este tipo de productos. Este comportamiento es consistente con lo planteado en la literatura, donde factores como la sensibilidad al precio, la percepción de valor y la confianza en las marcas actúan como barreras para la materialización del consumo sostenible.

A su vez, se identificó un grupo de 53 encuestados con valores negativos de coherencia, lo que indica que su disposición a pagar supera su nivel de conciencia ambiental declarado. Este hallazgo resulta particularmente relevante, ya que sugiere la existencia de un segmento de

consumidores que, independientemente de su nivel de conciencia explícita, están dispuestos a pagar más por productos sostenibles. Este comportamiento puede estar asociado a factores como la preferencia por la calidad, la percepción de beneficios adicionales o la influencia de tendencias de mercado.

Estos resultados evidencian que la muestra no es homogénea en términos de coherencia entre actitud y comportamiento, sino que se compone de distintos perfiles de consumidor: aquellos que son plenamente coherentes, aquellos que presentan una brecha actitud-comportamiento y aquellos cuyo comportamiento supera su nivel de conciencia declarado. En términos generales, el valor promedio cercano a cero sugiere que la muestra presenta un nivel moderado de coherencia, aunque con una tendencia leve hacia la existencia de un *attitude-behavior gap*.

Figura 8: Distribución del gap actitud-comportamiento



La Figura 9 presenta la distribución del indicador de coherencia ($P4 - P16$), el cual permite visualizar la dispersión del *attitude-behavior gap* en la muestra. Se observa que la mayor concentración de respuestas se encuentra en valores cercanos a cero, lo que indica un nivel relativamente alto de coherencia entre la conciencia ambiental y la disposición a pagar. Sin embargo, también se evidencia una asimetría hacia valores positivos, lo que confirma la existencia de un grupo significativo de consumidores cuya conciencia ambiental supera su comportamiento económico. Esta distribución refuerza la idea de que, aunque existe una base

de consumidores coherentes, persiste una brecha estructural entre actitud y comportamiento en una proporción relevante de la muestra.

A partir de estos resultados, se puede ver que la innovación sostenible sí constituye un factor relevante en la aceptación del consumidor dentro de la industria cosmética, aunque su impacto no es homogéneo ni se da de la misma forma en todos los casos. En particular, las correlaciones muestran que los atributos más tangibles de sostenibilidad, especialmente los relacionados con los empaques, tienen una mayor capacidad de influir en comportamientos económicos concretos, como la disposición a pagar. Esto refuerza la idea de que la sostenibilidad, cuando es visible, funcional y fácil de percibir para el consumidor, logra traducirse en decisiones reales de compra. Por el contrario, variables más abstractas, como la conciencia ambiental declarada, presentan una relación más débil con el comportamiento económico. Esto evidencia que la existencia de valores proambientales no garantiza su materialización en acciones de consumo. Este resultado también se ve reflejado en el análisis de coherencia, donde, aunque una parte importante de la muestra muestra alineación entre actitud y comportamiento, también existe un grupo relevante de consumidores cuya conciencia ambiental es mayor que su disposición a pagar, confirmando la presencia de un attitude-behavior gap en el contexto latinoamericano.

Visto desde una perspectiva estratégica, estos hallazgos sugieren que la sostenibilidad por sí sola no es suficiente para impulsar la compra, sino que debe integrarse dentro de una propuesta de valor más amplia que combine funcionalidad, credibilidad y un beneficio económico claro. Para empresas como L'Oréal, esto implica que la innovación sostenible no puede quedarse en el discurso, sino que debe traducirse en atributos concretos y verificables, como empaques reciclables o recargables, además de apoyarse en certificaciones que refuercen la confianza del consumidor.

Con base en la evidencia empírica obtenida, se puede aceptar la hipótesis H2, ya que la innovación sostenible muestra una influencia positiva sobre la aceptación del consumidor, especialmente cuando se materializa en atributos tangibles que impactan la percepción de valor. Sin embargo, esta relación no es completamente directa, ya que está influenciada por factores como el precio, la credibilidad de la información y las características del consumidor, lo que sugiere la necesidad de estrategias diferenciadas según el segmento.

También es importante tener en cuenta que estos resultados deben leerse considerando las características de la muestra, que está altamente concentrada en consumidores colombianos

y en el segmento femenino. Esto puede limitar la generalización de los hallazgos a otros contextos. Aun así, el análisis aporta evidencia relevante sobre el comportamiento del consumidor frente a la sostenibilidad en mercados latinoamericanos y sirve como base para la discusión teórica y las implicaciones estratégicas del estudio.

Con esto, los hallazgos no solo permiten validar empíricamente el modelo de investigación propuesto, sino que también abren la puerta a profundizar en el rol de la sostenibilidad como motor de competitividad e internacionalización, tema que se abordará en la siguiente sección.

4.2 Influencia de la aceptación del consumidor en el posicionamiento internacional (H3)

En cuanto al tercer objetivo, los resultados muestran que la aceptación del consumidor sí influye en el posicionamiento internacional, pero a través de variables intermedias como la reputación, la confianza y la credibilidad. Desde el área de comunicación, Soraya Zoque (CA&E Manager L'Oréal CERAN) enfatiza que la sostenibilidad solo aporta al posicionamiento cuando está respaldada por una comunicación transparente, consistente y verificable, evitando así percepciones de *greenwashing*.

Esta perspectiva está en línea con lo planteado por Pedro Arévalo (*Supply Chain Finance Analyst* L'Oréal CERAN), quien resalta el rol de certificaciones y auditorías externas como mecanismos clave para construir confianza. Sin embargo, esto contrasta parcialmente con la de Mauricio Escobar (experto en sostenibilidad y negocios internacionales), quien advierte que, en muchos mercados, el desconocimiento del consumidor frente a estas certificaciones limita su impacto real, generando incluso desconfianza por parte de los consumidores.

Nicolás Vanegas (CA&E Director L'Oréal CERAN) introduce un punto clave al señalar que la sostenibilidad no necesariamente funciona como un diferenciador por sí sola, sino más bien como una condición mínima para competir, una especie de “licencia para operar”. Esto sugiere que su impacto en el posicionamiento no es automático, sino que depende de qué tan bien se articule con otros elementos estratégicos de la marca. En la misma línea, Fernando Ojeda (profesor de la Universidad Piloto) plantea que la sostenibilidad solo logra incidir en la confianza del consumidor cuando se traduce en beneficios claros y comprobables. Es decir, no basta con comunicarla, sino que tiene que sentirse en el producto o en la experiencia. Adicionalmente, Santiago Cardoso (PepsiCo) y Julián coinciden en que el posicionamiento no se construye solo desde lo que la marca hace, sino también desde lo que representa. En ese

sentido, la sostenibilidad aporta valor no únicamente desde lo funcional, sino también desde lo simbólico, al reforzar la legitimidad y el propósito de la marca frente al consumidor. Con estos puntos de vista, se puede observar que la aceptación del consumidor sí incide en el posicionamiento internacional, pero no de manera directa. Más bien, su efecto se da a través de variables como la confianza, la reputación y la legitimidad. En este contexto, la sostenibilidad aporta valor cuando logra ser creíble, consistente y coherente con el resto de la propuesta de la marca, en lugar de funcionar como un atributo aislado.

Estos hallazgos cualitativos permiten interpretar con mayor profundidad las relaciones identificadas posteriormente en el análisis cuantitativo. En particular, las percepciones de los expertos evidencian que el impacto de la sostenibilidad sobre el posicionamiento internacional no depende únicamente de la existencia de prácticas sostenibles, sino de la capacidad de la marca para traducirlas en confianza, legitimidad y credibilidad frente al consumidor. En este sentido, la triangulación entre entrevistas y evidencia estadística permitió comprender que las correlaciones encontradas no representan relaciones directas o automáticas, sino procesos mediados por factores reputacionales y simbólicos que influyen en la percepción de marca.

Desde el análisis cuantitativo, se confirma que la relación entre la innovación sostenible y el posicionamiento de marca no es tan directa como podría pensarse, sino que depende de factores como la percepción, la credibilidad y la aceptación del consumidor.

De esta manera, aunque no se encontró una correlación directa fuerte entre las variables de innovación sostenible y el posicionamiento, sí aparecen relaciones interesantes a nivel más específico. Por ejemplo, la preferencia por empaques sostenibles tiene una relación positiva con variables asociadas a la percepción de valor y la aceptación del consumidor. En particular, la correlación moderada entre la preferencia por empaques sostenibles y la disposición a pagar ($r = 0,43$) muestra que la sostenibilidad sí influye en cómo el consumidor valora el producto, lo que puede verse como un primer paso hacia la construcción de posicionamiento de marca. Este hallazgo resulta coherente con lo planteado por Ana Botero y Fernando Ojeda, quienes destacan que la sostenibilidad genera mayor impacto cuando se traduce en beneficios tangibles y perceptibles para el consumidor, especialmente a través de atributos visibles como el empaque o los formatos refill.

Algo parecido pasa con la relación entre la percepción de sostenibilidad auténtica y la confianza en certificaciones ($r = 0,31$), que deja ver que la credibilidad juega un papel clave en la forma en que los consumidores interpretan estas estrategias. Esto también coincide con lo

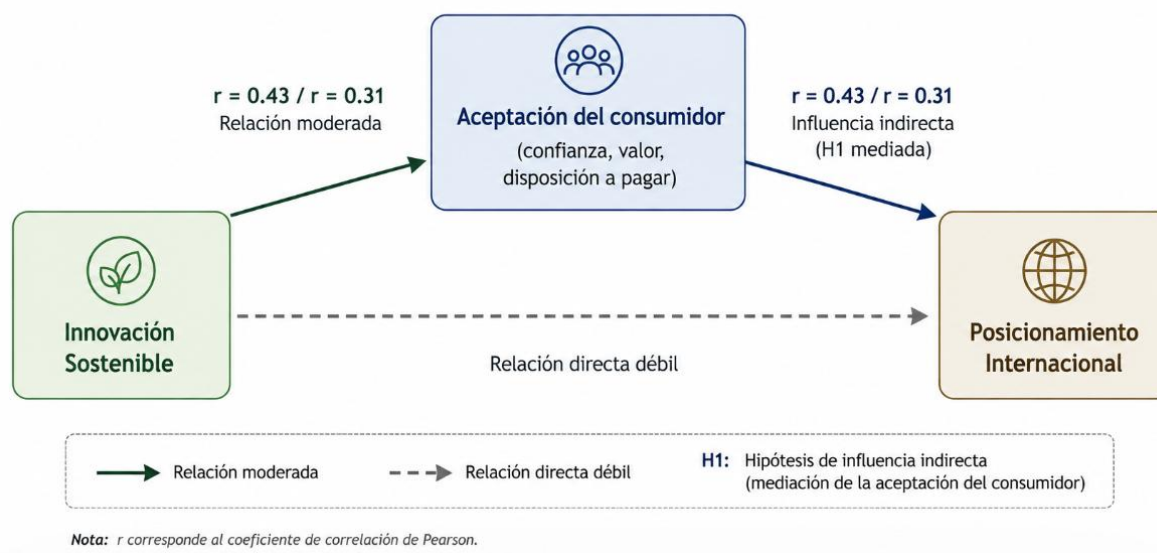
observado en el análisis cualitativo, donde la confianza y la transparencia aparecen como factores importantes para evitar percepciones de greenwashing y fortalecer la reputación de la marca.

Pero cuando se analiza la relación entre la conciencia ambiental y la disposición a pagar ($r = 0,28$), aparecen algunas limitaciones. Esto muestra que la sostenibilidad no siempre se traduce en cambios reales en el comportamiento del consumidor, y que el posicionamiento no depende únicamente de tener valores proambientales, sino de qué tan bien estos logren convertirse en beneficios concretos para el consumidor. Esta situación coincide con lo señalado por Nicolás Vanegas y Pedro Arévalo, quienes sostienen que factores como el precio, la funcionalidad y la calidad continúan teniendo un peso superior en la decisión de compra frente a los atributos sostenibles.

Si se mira más a fondo, el análisis de coherencia entre la conciencia ambiental y la disposición a pagar ayuda a entender mejor esta dinámica, mostrando que no todos los consumidores reaccionan igual y que existe una ligera tendencia hacia un attitude–behavior gap. Esto refuerza la idea de que la sostenibilidad, por sí sola, no garantiza una respuesta homogénea del mercado, lo que limita su impacto directo en el posicionamiento de marca.

En general, los resultados cuantitativos apuntan a que la sostenibilidad no actúa como un determinante directo del posicionamiento, sino más bien como un factor que influye a través de variables intermedias como la aceptación, la confianza y la percepción de valor. En otras palabras, el posicionamiento de marca se construye de forma más indirecta, donde la innovación sostenible aporta en la medida en que impacta la experiencia y la percepción del consumidor.

Figura 9: Influencia indirecta de la innovación sostenible en el posicionamiento internacional



4.3 El impacto de las regulaciones ambientales internacionales en la innovación sostenible (H4)

En relación con el tercer objetivo, existe un consenso claro entre los entrevistados sobre el papel fundamental de las regulaciones como motor de la innovación sostenible. Valentina Restrepo (*Sustainability Manager* L'Oréal CERAN) y Norma Bonilla (experta en sostenibilidad y responsabilidad social) coinciden en que muchas de las innovaciones en empaques e ingredientes responden directamente a exigencias regulatorias, especialmente en mercados europeos.

Esta postura es reforzada por Mauricio Escobar (experto en sostenibilidad), quien afirma de manera explícita que la regulación es el principal impulsor de cambio, ya que sin ella la mayoría de las empresas no adoptaría prácticas sostenibles de forma voluntaria. En la misma línea, Santiago Cardoso (PepsiCo) señala que las regulaciones no solo presionan a las empresas, sino que también funcionan como incentivos que orientan la innovación.

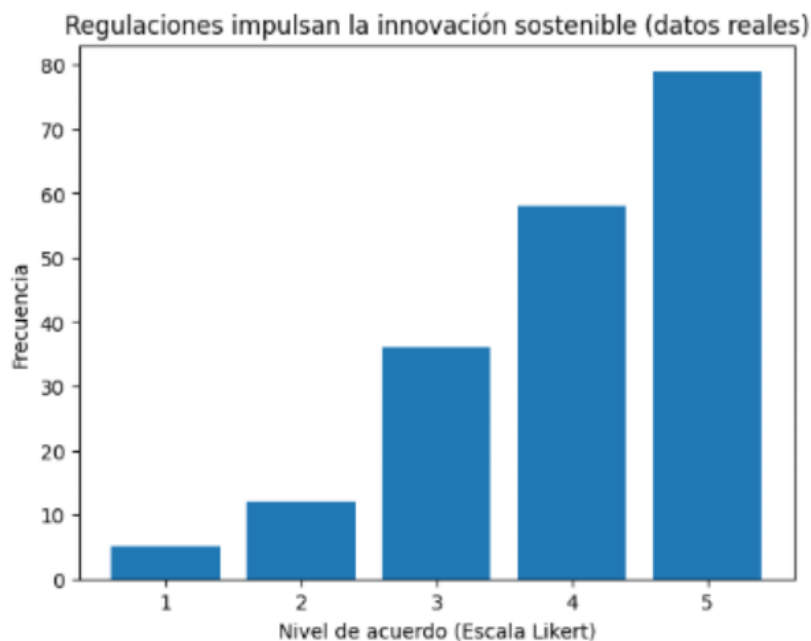
Sin embargo, algunos entrevistados introducen una mirada crítica sobre la percepción de estas regulaciones. Julián (experto en sostenibilidad) y Mauricio Escobar coinciden en que existe una distorsión importante, ya que el consumidor muchas veces percibe el cumplimiento normativo como un valor agregado, cuando en realidad es un requisito mínimo. Esto evidencia una brecha entre la realidad empresarial y la percepción del consumidor. Adela Vélez (Líder

del Laboratorio de Futuro del CESA) resalta que las regulaciones y certificaciones no solo impulsan la innovación, sino que también condicionan el acceso a mercados internacionales, lo que refuerza su impacto estratégico en el posicionamiento. Se puede concluir, entonces, que las regulaciones ambientales son el principal motor de la innovación sostenible y un factor clave en el posicionamiento internacional, ya que establecen estándares obligatorios que las empresas deben cumplir. Sin embargo, su impacto en el consumidor está mediado por el nivel de conocimiento y puede ser percibido erróneamente como un valor agregado.

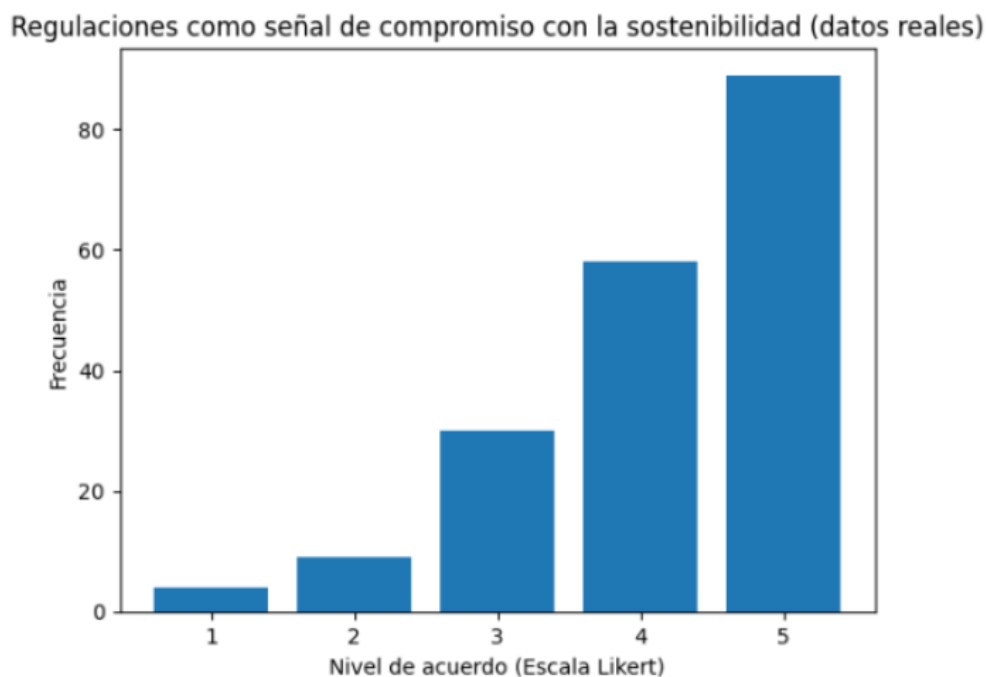
Estos hallazgos cualitativos permitieron contextualizar los resultados obtenidos posteriormente en el análisis cuantitativo, particularmente en relación con la forma en que los consumidores interpretan las regulaciones ambientales y las certificaciones sostenibles. En este sentido, la triangulación entre las entrevistas y la evidencia estadística evidenció que las regulaciones no solo funcionan como mecanismos estructurales que impulsan la innovación empresarial, sino también como señales simbólicas de legitimidad y compromiso desde la perspectiva del consumidor. Asimismo, las percepciones de los expertos ayudaron a explicar las tensiones identificadas entre la lógica empresarial del cumplimiento normativo y la manera en que estas prácticas son valoradas dentro del mercado.

Desde el análisis cuantitativo, los resultados permiten complementar esta perspectiva al evidenciar cómo las regulaciones ambientales son interpretadas por el consumidor y cómo influyen en la percepción de credibilidad de las prácticas sostenibles.

En particular, frente a la afirmación “las regulaciones ambientales obligan a las empresas a innovar de manera más sostenible”, el 72,1 % de los encuestados manifestó niveles altos de acuerdo (4 y 5 en la escala Likert), con una media de 4,11 sobre 5. Este resultado indica que, desde la perspectiva del consumidor, existe un reconocimiento claro del rol de la regulación como motor de cambio dentro de la industria, lo cual coincide con lo señalado por Valentina Restrepo, Norma Bonilla y Mauricio Escobar, quienes identifican las exigencias regulatorias como uno de los principales impulsores de transformación sostenible dentro del sector cosmético.

Figura 10: Regulaciones impulsan la innovación sostenible

De manera complementaria, ante la afirmación “cuando una empresa cumple estrictamente con regulaciones ambientales internacionales es más probable que esté comprometida genuinamente con la sostenibilidad”, el 81,3 % de los encuestados expresó niveles altos de acuerdo, con una media de 4,27. Este hallazgo sugiere que el cumplimiento normativo no solo es percibido como una obligación operativa, sino también como un indicador de autenticidad y compromiso empresarial. Esta percepción resulta especialmente relevante al contrastarse con lo planteado por Julián y Mauricio Escobar, quienes advierten que muchas veces el consumidor interpreta el cumplimiento regulatorio como un valor agregado, aun cuando para las empresas representa un requisito mínimo para competir en determinados mercados.

Figura 11: Regulaciones como señal de compromiso con la sostenibilidad

No obstante, al contrastar estos resultados con el análisis cualitativo, se evidencia una tensión relevante: mientras que los expertos señalan que la regulación constituye un requisito mínimo, los consumidores tienden a interpretarla como un valor agregado. Esta diferencia pone de manifiesto una brecha entre la lógica empresarial y la percepción del mercado, lo que puede generar distorsiones en la forma en que se evalúan las estrategias de sostenibilidad.

Adicionalmente, los resultados de correlación refuerzan el papel de la credibilidad como variable mediadora. La relación positiva moderada entre la percepción de sostenibilidad real (frente al greenwashing) y la confianza en certificaciones ($r = 0,31$) sugiere que los consumidores más críticos frente a prácticas superficiales tienden a valorar mecanismos formales de validación. En este sentido, las certificaciones, que muchas de ellas derivadas de marcos regulatorios, cumplen un rol clave en la construcción de confianza.

La evidencia cuantitativa sugiere que las regulaciones ambientales no solo operan como un motor estructural de innovación desde la perspectiva empresarial, sino también como un mecanismo simbólico de validación desde la percepción del consumidor. Sin embargo, su impacto en el comportamiento del consumidor no es directo, sino que depende del nivel de comprensión, la transparencia en su comunicación y su articulación con otros elementos de valor percibido.

Tabla 5: Síntesis de hallazgos cualitativos y relación con las hipótesis

Hallazgo principal	Variable asociada	Evidencia en entrevistas	Relación con hipótesis
La sostenibilidad se integra transversalmente en distintas áreas de la empresa (producto, supply chain, comunicación, finanzas).	Innovación sostenible	Valentina Restrepo (Sustainability Manager), Pedro Arévalo (Supply Chain Finance), Soraya Zoque (CA&E), Adela Vélez (académica)	Respaldan H1 y H2
Las principales innovaciones sostenibles se concentran en empaques reciclables, sistemas refill e ingredientes de origen renovable.	Innovación sostenible	Valentina Restrepo, Norma Bonilla, Julián Cuervo, Ana Botero	Respaldan H2
El empaque es el elemento de sostenibilidad más visible para el consumidor.	Aceptación del consumidor	Valentina Restrepo, Julián Cuervo, Fernando Ojeda	Respaldan H2
La sostenibilidad en procesos y cadena de valor suele ser invisible para el	Aceptación del consumidor	Pedro Arévalo, Adela Vélez, Santiago Cardoso	Explican limitaciones de H2

consumidor si no se comunica adecuadamente			
Factores como precio, calidad y funcionalidad siguen siendo determinantes en la decisión de compra, incluso por encima de la sostenibilidad.	Aceptación del consumidor	Nicolás Vanegas, Pedro Arévalo, Ana Botero, Fernando Ojeda	Explican limitaciones de H2 y H5
Existe una diferencia clara entre consumidores informados y no informados, lo que afecta la percepción de la sostenibilidad	Aceptación del consumidor	Santiago Cardoso, Julián Figueroa, Mauricio Escobar	Explican variabilidad en H2
La comunicación transparente, la trazabilidad y las certificaciones son clave para evitar percepciones de greenwashing y construir confianza.	Posicionamiento internacional / reputación	Soraya Zoque, Pedro Arévalo, Adela Vélez, Mauricio Escobar	Respaldan H3
Existe desconocimiento del	Aceptación del consumidor /	Mauricio Escobar, Adela Vélez, Julián	Explican limitaciones de H3

consumidor frente a certificaciones y conceptos de sostenibilidad, lo que limita su impacto.	posicionamiento		
La sostenibilidad contribuye al posicionamiento internacional como un habilitador reputacional o “licencia para operar”.	Posicionamiento internacional	Nicolás Vanegas, Pedro Arévalo, Norma Bonilla	Respaldan H1
Las regulaciones ambientales son el principal motor que impulsa la innovación sostenible en las empresas.	Regulaciones ambientales internacionales	Valentina Restrepo, Norma Bonilla, Mauricio Escobar, Santiago Cardoso	Respaldan H4
Las regulaciones condicionan el acceso a mercados internacionales y elevan los estándares de sostenibilidad.	Regulaciones ambientales internacionales	Adela Vélez, Norma Bonilla	Respaldan H4

La sostenibilidad no siempre surge por convicción, sino también por presión regulatoria o incentivos económicos.	Innovación sostenible / regulaciones	Mauricio Escobar, Adela Vélez	Complementa H4
--	--------------------------------------	----------------------------------	----------------

Los resultados presentados en la Tabla 5 permiten identificar convergencias y diferencias entre las perspectivas empresariales y académicas entrevistadas, evidenciando patrones recurrentes en torno al papel de la sostenibilidad dentro de la industria cosmética. La síntesis de los hallazgos cualitativos evidencia que la innovación sostenible se ha integrado de manera transversal en distintas áreas de la organización, consolidándose como un componente estratégico más que como una iniciativa aislada. No obstante, su impacto en el consumidor depende en gran medida de su visibilidad, siendo los empaques el elemento más relevante en términos de percepción y aceptación.

Se identifican limitaciones importantes asociadas a factores tradicionales de decisión de compra, como el precio, la calidad y la funcionalidad, así como al nivel de conocimiento del consumidor, lo que explica la existencia de una brecha entre actitud y comportamiento. En este contexto, la comunicación, la trazabilidad y las certificaciones emergen como elementos clave para construir confianza y fortalecer el posicionamiento de marca, aunque su efectividad puede verse reducida por el desconocimiento del consumidor.

Por otra parte, los resultados confirman que las regulaciones ambientales desempeñan un papel fundamental como motor de la innovación sostenible y como condicionante del acceso a mercados internacionales. Sin embargo, también se evidencia que estas responden en muchos casos a presiones externas más que a convicciones internas, lo que introduce matices en su interpretación.

Los hallazgos permiten concluir que la sostenibilidad influye en la aceptación del consumidor y en el posicionamiento internacional, pero de manera indirecta y mediada por variables como la percepción, la credibilidad y la comunicación, consolidándose más como un requisito estratégico del mercado que como un diferenciador por sí solo.

Tabla 6: Síntesis de resultados cuantitativos y contraste de hipótesis

Hipótesis	Resultado	Evidencia
H1: La innovación sostenible influye positivamente en el posicionamiento internacional de los productos de L'Oréal.	Apoyada	Correlación positiva entre preferencia por empaques sostenibles y percepción de L'Oréal como empresa innovadora ($r = 0,323$).
H2: La innovación sostenible influye positivamente en la aceptación del consumidor hacia los productos de L'Oréal.	Apoyada	Correlación positiva entre preferencia por prácticas sostenibles y disposición a pagar más por productos sostenibles ($r = 0,463$).
H3: La aceptación del consumidor influye positivamente en el posicionamiento internacional de los productos de L'Oréal.	Evidencia parcial	Resultados cuantitativos sugieren relación positiva en percepción de marca, reforzada por hallazgos cualitativos.
H4: Las regulaciones ambientales internacionales influyen positivamente en la adopción de innovaciones sostenibles en la industria cosmética.	Evidencia parcial	Confirmada principalmente a partir de entrevistas con expertos del sector.

La síntesis de los resultados cuantitativos evidencia que la innovación sostenible tiene un impacto positivo en la aceptación del consumidor, especialmente cuando se materializa en atributos visibles y funcionales como los empaques, los cuales muestran una relación moderada con la disposición a pagar. Este resultado respalda de manera sólida la hipótesis H2, confirmando que la sostenibilidad puede traducirse en valor económico percibido por el consumidor.

En cuanto al posicionamiento internacional, los resultados sugieren que la innovación sostenible también contribuye positivamente, aunque de forma menos directa. La relación observada entre la preferencia por prácticas sostenibles y la percepción de innovación de marca respalda la hipótesis H1, pero indica que este efecto está mediado por variables como la confianza, la credibilidad y la percepción de valor.

Por otro lado, la relación entre aceptación del consumidor y posicionamiento internacional presenta evidencia parcial, lo que sugiere que, si bien existe una asociación positiva, esta no es lo suficientemente fuerte para explicarse de manera independiente, sino que depende de la interacción con otros factores estratégicos de la marca.

Finalmente, en relación con el papel de las regulaciones, los resultados cuantitativos muestran que los consumidores reconocen su importancia como motor de innovación y como señal de compromiso, aunque su influencia se manifiesta principalmente a nivel perceptual. En este sentido, la evidencia respalda parcialmente la hipótesis H4, al indicar que el impacto de las regulaciones en la adopción de innovaciones sostenibles está mediado por el nivel de comprensión y la forma en que estas son comunicadas al consumidor.

5. Conclusiones

En relación con las hipótesis planteadas, los resultados obtenidos permiten concluir que la sostenibilidad sí representa un factor relevante dentro de la industria cosmética y dentro de los procesos de internacionalización de marcas como L'Oréal, aunque su impacto no se da de manera aislada ni uniforme. A partir de la triangulación entre los resultados cuantitativos, el análisis cualitativo y la literatura revisada, fue posible evidenciar que la innovación sostenible influye tanto en la percepción del consumidor como en el posicionamiento de marca, pero siempre en interacción con otros factores propios del mercado, el contexto económico y el comportamiento del consumidor.

En primer lugar, la hipótesis H1, relacionada con la influencia de la innovación sostenible en el posicionamiento internacional de los productos de L'Oréal, encuentra un respaldo parcial en los hallazgos de la investigación. Desde las entrevistas realizadas, se identificó que la sostenibilidad ya hace parte de la estrategia integral de las compañías del sector, especialmente en aspectos relacionados con empaques, cadena de suministro, innovación de producto y comunicación corporativa. Además, se evidenció que en mercados internacionales cada vez más regulados y competitivos, la sostenibilidad contribuye a fortalecer la reputación corporativa y facilita el acceso a ciertos mercados. Por otro lado, los resultados cuantitativos mostraron que los consumidores sí asocian las prácticas sostenibles con empresas más responsables, modernas y alineadas con tendencias globales. Sin embargo, tanto los hallazgos cualitativos como la literatura permiten concluir que el posicionamiento internacional no depende únicamente de la sostenibilidad. Factores como la calidad, el reconocimiento de marca, el precio y la trayectoria empresarial siguen siendo determinantes dentro de la competitividad internacional. Esto coincide con autores como Leonidou et al. (2015) y Dangelico (2016), quienes sostienen que la sostenibilidad genera ventajas competitivas cuando se integra de manera coherente con la estrategia general de la empresa y no como una acción aislada.

En segundo lugar, la hipótesis H2, orientada a analizar si la innovación sostenible influye positivamente en la aceptación del consumidor, también encuentra soporte parcial en los resultados obtenidos. A nivel cuantitativo, la encuesta evidenció que los consumidores valoran positivamente atributos relacionados con sostenibilidad y muestran mayor interés hacia productos asociados con prácticas responsables. De igual forma, el análisis cualitativo permitió

identificar que elementos como los empaques reciclables, reutilizables o refill representan uno de los principales indicadores de sostenibilidad percibidos por el consumidor, especialmente porque son los atributos más visibles en el punto de venta. No obstante, la investigación también permitió evidenciar una diferencia importante entre la intención de compra y el comportamiento real del consumidor. Aunque existe una mayor conciencia ambiental, factores como el precio, la funcionalidad y la calidad continúan influyendo de manera significativa en la decisión final de compra. Asimismo, se encontraron diferencias entre perfiles de consumidores, donde los segmentos más jóvenes muestran mayor sensibilidad frente a temas sostenibles, pero menor disposición a asumir costos adicionales, mientras que consumidores de mayor edad presentan una relación más coherente entre percepción y comportamiento. Estos resultados se relacionan con lo expuesto por Amberg y Fogarassy (2019), quienes afirman que la conciencia ambiental no siempre se traduce directamente en acciones reales de consumo.

Respecto a la hipótesis H3, relacionada con la influencia de la aceptación del consumidor sobre el posicionamiento internacional, los resultados permiten concluir que existe una relación importante entre ambas variables, especialmente desde el componente reputacional. Las entrevistas realizadas evidenciaron que la percepción positiva del consumidor frente a las iniciativas sostenibles fortalece atributos como la confianza, la credibilidad y la diferenciación de marca, aspectos que terminan impactando el posicionamiento internacional de las compañías. Asimismo, tanto el análisis cualitativo como la literatura revisada muestran que la comunicación transparente y coherente juega un papel fundamental para que las acciones sostenibles realmente generen valor dentro de la percepción del consumidor. Sin embargo, también se identificó que todavía existe cierto nivel de desconocimiento y escepticismo frente a algunos discursos sostenibles, particularmente cuando los consumidores perciben falta de claridad o posibles prácticas de greenwashing. Esto demuestra que la aceptación del consumidor no depende únicamente de implementar acciones sostenibles, sino también de la capacidad de las empresas para comunicar dichas iniciativas de manera auténtica y comprensible.

En cuanto a la hipótesis H4, relacionada con la influencia de las regulaciones ambientales internacionales sobre la adopción de innovación sostenible, los resultados permiten validarla de manera más sólida. A partir de las entrevistas realizadas, se evidenció que gran parte de las transformaciones sostenibles implementadas dentro de la industria cosmética responden directamente a exigencias regulatorias internacionales, especialmente en

temas relacionados con empaques, emisiones, trazabilidad y sostenibilidad de la cadena de valor. En este sentido, la sostenibilidad deja de ser únicamente una ventaja competitiva y se convierte en una condición necesaria para competir en determinados mercados internacionales. Además, los hallazgos permitieron identificar que muchas iniciativas sostenibles no surgen exclusivamente desde la convicción corporativa, sino también desde la necesidad de adaptación a estándares regulatorios y exigencias del entorno internacional. Esto coincide con lo planteado por Helm y Sprinz (2000) y Bozza et al. (2022), quienes sostienen que las regulaciones ambientales funcionan como motores de transformación empresarial e innovación dentro de las industrias globales.

Finalmente, respecto a la hipótesis H5, relacionada con el papel mediador de la aceptación del consumidor entre la innovación sostenible y el posicionamiento internacional, los hallazgos permiten concluir que esta relación sí existe, aunque de manera indirecta y contextual. La investigación evidenció que la sostenibilidad no impacta automáticamente el posicionamiento internacional, sino que su efecto depende de variables intermedias como la percepción del consumidor, la credibilidad de marca, la comunicación estratégica y el nivel de conocimiento frente a las iniciativas sostenibles. En este sentido, la aceptación del consumidor funciona como un elemento mediador que puede fortalecer o limitar el impacto de las estrategias sostenibles sobre el posicionamiento de las empresas.

La investigación permite concluir que la sostenibilidad se ha consolidado como una tendencia estructural dentro de la industria cosmética y de los mercados internacionales. Más allá de representar únicamente un elemento diferenciador, actualmente constituye un componente estratégico necesario para competir en mercados globales cada vez más exigentes. Sin embargo, los resultados también evidencian que la sostenibilidad por sí sola no garantiza aceptación ni posicionamiento, sino que debe ir acompañada de estrategias coherentes de comunicación, innovación y construcción de valor para el consumidor. Asimismo, se hace evidente la necesidad de fortalecer la educación y concientización del consumidor, con el fin de generar una comprensión más clara sobre el impacto y valor real de las iniciativas sostenibles dentro de la industria cosmética.

6. Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, se plantean una serie de recomendaciones dirigidas tanto al sector empresarial como al ámbito académico, con el propósito de aprovechar los hallazgos y orientar la toma de decisiones estratégicas en torno a la sostenibilidad en la industria cosmética.

En primer lugar, para el sector empresarial, los resultados evidencian que la sostenibilidad sí influye en la aceptación del consumidor, pero únicamente cuando se traduce en atributos concretos, visibles y funcionales. En este sentido, se recomienda a las empresas priorizar innovaciones sostenibles que puedan ser percibidas directamente por el consumidor, como empaques reciclables, recargables o con contenido reciclado. La sostenibilidad no puede limitarse a declaraciones corporativas; debe integrarse de manera tangible en el producto para generar valor real.

Adicionalmente, los hallazgos confirman la existencia de un *attitude-behavior gap*, lo que implica que la conciencia ambiental del consumidor no garantiza su comportamiento de compra. Por lo tanto, las empresas deben dejar de asumir que el consumidor comprará únicamente por ser sostenible. En su lugar, se recomienda diseñar propuestas de valor donde la sostenibilidad sea un complemento, y no el único atributo, integrándola con factores como calidad, precio competitivo y desempeño del producto.

En línea con lo anterior, se identificó que la credibilidad juega un papel determinante en la relación entre sostenibilidad y decisión de compra. Por esta razón, se recomienda desarrollar estrategias de comunicación que no solo informen sobre las iniciativas sostenibles, sino que también cumplan una función educativa y de concientización del consumidor. Esto implica traducir la sostenibilidad en mensajes claros, verificables y comprensibles, evitando tecnicismos innecesarios y reduciendo el riesgo de percepciones de *greenwashing*. Asimismo, las marcas deben construir narrativas que visibilicen el proceso detrás del producto, desde la investigación, el desarrollo y la selección de ingredientes hasta el impacto ambiental, con el fin de generar mayor transparencia y confianza.

De igual manera, se sugiere implementar estrategias de contenido que permitan formar consumidores más informados, capaces de valorar no solo el precio, sino también los atributos sostenibles y el respaldo científico del producto, fortaleciendo así la reputación de la marca y su posicionamiento a largo plazo. Evitar el *greenwashing* no es solo una cuestión ética, sino una decisión estratégica que impacta directamente la confianza y la intención de compra.

Desde una perspectiva de mercado, los resultados evidencian diferencias importantes entre segmentos de consumidores. Los consumidores más jóvenes presentan menor disposición a pagar, mientras que los segmentos de mayor edad muestran mayor coherencia entre actitud y comportamiento. Asimismo, los consumidores con menor frecuencia de compra valoran más la sostenibilidad que aquellos con hábitos de consumo más frecuentes. En este contexto, y considerando las nuevas dinámicas de consumo propias de las generaciones más jóvenes, se recomienda a las empresas abandonar estrategias generalizadas y adoptar enfoques de segmentación más sofisticados, diseñando propuestas diferenciadas según el perfil del consumidor.

Particularmente, frente a las nuevas generaciones, se sugiere desarrollar estrategias de comunicación y publicidad alineadas con sus valores, donde la sostenibilidad se integre de forma auténtica, transparente y coherente con el propósito de la marca. Estas generaciones, aunque más conscientes e informadas, también son más críticas frente a los discursos corporativos, por lo que demandan evidencia, trazabilidad y contenido que les permita entender el impacto real de lo que consumen. En este sentido, se recomienda apostar por formatos de contenido más educativos, narrativos y experienciales, especialmente en canales digitales, que no solo comuniquen atributos sostenibles, sino que construyan cultura y generen conexión, logrando así que la sostenibilidad evolucione de ser un valor aspiracional a un criterio real de decisión de compra.

Como recomendación clave para empresarios y gerentes, este estudio sugiere replantear la forma en que se concibe la sostenibilidad dentro de la estrategia corporativa. Más que un elemento de reputación, la sostenibilidad debe entenderse como una herramienta de competitividad, capaz de facilitar el acceso a mercados internacionales, cumplir con regulaciones cada vez más exigentes y responder a consumidores más informados. Sin embargo, para lograrlo, debe estar alineada con la lógica del negocio y no operar como un componente aislado.

En cuanto al ámbito académico, esta investigación aporta evidencia sobre la complejidad de la relación entre sostenibilidad y comportamiento del consumidor, demostrando que no es una relación directa, sino mediada por factores como la percepción de valor, la credibilidad y las restricciones económicas. En este sentido, se recomienda que futuras investigaciones profundicen en modelos más integrales que incorporen variables mediadoras y moderadoras, así como en metodologías que permitan analizar el comportamiento real de compra y no únicamente la intención declarada.

En cuanto a las limitaciones, es importante señalar que el diseño transversal del estudio no permite establecer relaciones causales, sino únicamente asociaciones entre variables. Asimismo, el uso de encuestas autodeclaradas puede generar sesgos de deseabilidad social, especialmente en temas relacionados con sostenibilidad. Por ello, se recomienda que futuras investigaciones complementen este enfoque con métodos experimentales, análisis longitudinales o datos reales de consumo.

Finalmente, se propone como línea futura de investigación profundizar en el rol de la sostenibilidad como motor de internacionalización, particularmente en términos de cómo las empresas adaptan sus estrategias sostenibles a distintos contextos regulatorios y culturales. Este enfoque permitiría comprender de manera más integral cómo la sostenibilidad no solo responde a presiones externas, sino que puede convertirse en una ventaja competitiva sostenible en mercados globales.

7. Referencias

- Alviri, H., Lynes, J., & Habib, K. (2025). Beyond green chemistry: a comprehensive review of how sustainability has been integrated into cosmetic research. *Global Sustainability*, 8. <https://doi.org/10.1017/sus.2025.5>
- Amberg, N., & Fogarassy, C. (2019). Green consumer behavior in the cosmetics market. *Resources*, 8(3), 317. <https://doi.org/10.3390/resources8030137>
- Anjum, N., Shahid, Z., Mubarik, M., & Mazhar, U. (2024). Role of green innovation and sustainable supply chain management in firm internationalization. *Review of International Business and Strategy*. <https://doi.org/10.1108/ribs-06-2023-0056>
- Bozza, A., Campi, C., Garelli, S., Ugazio, E., y Battaglia, L. (2022). Current regulatory and market frameworks in green cosmetics: The role of certification. *Sustainable Chemistry and Pharmacy*, 27, 100851. <https://doi.org/10.1016/j.scp.2022.100851>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Dangelico, R. (2016). Green product innovation: Where we are and where we are going. *Business Strategy and the Environment*, 25(8), 560–576. <https://doi.org/10.1002/bse.1886>
- De Medeiros, J., Garlet, T., Ribeiro, J., y Cortimiglia, M. (2022). Success factors for environmentally sustainable product innovation: An updated review. *Journal of Cleaner Production*, 131039. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131039>
- European Commission. (17 de octubre de 2023). *Commission Regulation (EU) 2023/2055 – Restriction of microplastics intentionally added to products*. European Commission. https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/chemicals/reach/restrictions/commission-regulation-eu-20232055-restriction-microplastics-intentionally-added-products_en
- Ganesh, J., y Oakenfull, G. (2000). International product positioning. *Journal of Global Marketing*, 13(2), 111–185. https://doi.org/10.1300/J042v13n02_06
- Guerranti, C., Martellini, T., Perra, G., Scopetani, C., y Cincinelli, A. (2019). Microplastics in cosmetics: Environmental issues and needs for global bans. *Environmental Toxicology and Pharmacology*, 68, 75–79. <https://doi.org/10.1016/j.etap.2019.03.007>

- Helm, C., y Sprinz, D. (2000). Measuring the effectiveness of international environmental regimes. *Journal of Conflict Resolution*, 44(5), 630–652. <https://doi.org/10.1177/0022002700044005004>
- Kim, I., Pantzalis, C., y Zhang, Z. (2021). Multinationality and the value of green innovation. *Journal of Corporate Finance*, 69, 101996. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101996>
- Klein, M., Tacker, M., y Apprich, S. (2025). Product waste resulting from insufficient emptiability of cosmetic packaging and its economic and environmental implications. *Sustainability*, 17(3), 1056. <https://doi.org/10.3390/su17031056>
- L'Oréal Groupe. (3 de julio de 2020). *L'Oréal unveils its bold sustainability targets for 2030 "L'Oréal for the Future" globally and "Good Planet, See U" green consumption advocacy project in China*. L'Oréal. <https://www.loreal.com/en/china/articles/commitments/loreal-unveils-its-bold-sustainability-targets-for-2030/>
- Leonidou, L., Fotiadis, T., Christodoulides, P., Spyropoulou, S., y Katsikeas, C. (2015). Environmentally friendly export business strategy: Its determinants and effects on competitive advantage and performance. *International Business Review*, 24(5), 798–811. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.02.001>
- Ling, Y. (2019). Examining green policy and sustainable development from the perspective of differentiation and strategic alignment. *Business Strategy and the Environment*, 28(7), 1319–1330. <https://doi.org/10.1002/bse.2304>
- Martins, A., y Marto, J. (2023). A sustainable life cycle for cosmetics: From design and development to post-use phase. *Sustainable Chemistry and Pharmacy*, 32, 101178. <https://doi.org/10.1016/j.scp.2023.101178>
- Mondello, A., Salomone, R., y Mondello, G. (2024). Exploring circular economy in the cosmetic industry: Insights from a literature review. *Environmental Impact Assessment Review*, 107443. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2024.107443>
- Nasta, L., y Cundari, V. (2024). Aligning multinational corporate strategies with sustainable development goals: A case study of an Italian energy firm's initiatives in developing markets. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(2), 2779. <https://doi.org/10.1002/csr.2779>

- NielsenIQ. (20 de noviembre de 2023). *Trends in sustainable beauty 2023*. NielsenIQ. <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2023/trends-in-sustainable-beauty-2023/#:~:text=In%20addition%20to%20ingredients%2C%20we,to%20Cosmetics%20to%20Skin%20Care>
- Oloyede, O., y Lignou, S. (2021). Sustainable paper-based packaging: A consumer's perspective. *Foods*, 10(5), 1035. <https://doi.org/10.3390/foods10051035>
- Perret, J., Velázquez, A., y Mehn, A. (2025). Green cosmetics—The effects of package design on consumers' willingness-to-pay and sustainability perceptions. *Sustainability*, 17(6), 2581. <https://doi.org/10.3390/su17062581>
- Sasounian, R., Martinez, R., Lopes, A., Giarolla, J., Rosado, C., Magalhães, W., Velasco, M., y Baby, A. (2024). Innovative approaches to an eco-friendly cosmetic industry: A review of sustainable ingredients. *Clean Technologies*, 6(1), 11. <https://doi.org/10.3390/cleantechnol6010011>
- Schlegelmilch, B. (2022). Segmenting targeting and positioning in global markets. In B. Schlegelmilch, *Management for Professionals* (pp. 75–92). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-26279-6_4
- Sharma, A. (2021). Consumers' purchase behaviour and green marketing: A synthesis, review and agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 45(6), 1109–1127. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12722>
- Silvestre, B., y Țîrcă, D. (2019). Innovations for sustainable development: Moving toward a sustainable future. *Journal of Cleaner Production*, 208, 325–332. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.244>
- Siwiec, D., Gajdzik, B., Gawlik, R., Wolniak, R., y Pacana, A. (2025). Open eco-innovations in sustainable product development: Model framework of design thinking in quality life cycle assessment (DT-QLCA). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(2), 100480. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100480>
- Smith, R. (2019). *Freshwater resources*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108355728.014>
- Sprinz, D., y Vaahantoranta, T. (1994). The interest-based explanation of international environmental policy. *International Organization*, 48(1), 77–105. <https://doi.org/10.1017/S0020818300000825>

- Wandosell, G., Parra-Meroño, M., Alcayde, A., y Baños, R. (2021). Green packaging from consumer and business perspectives. *Sustainability*, 13(3), 1356. <https://doi.org/10.3390/su13031356>
- Zeynalova, Z., & Namazova, N. (2022). The attitude–behavior gap in sustainable consumption: A systematic review. *Sustainability*, 14(6), 1–14.
- Zeynalova, Z., y Namazova, N. (2022). Revealing consumer behavior toward green consumption. *Sustainability*, 14(10), 5806. <https://doi.org/10.3390/su14105806>

Anexos

Anexo 1: Entrevista a Valentina Restrepo - Sustainability Manager L'Oréal CERAN

La entrevista realizada a la Sustainability Manager de L'Oréal CERAN permitió identificar varios insights relevantes sobre el rol de la innovación sostenible dentro de la estrategia de la compañía y su impacto en el desarrollo de productos de consumo masivo.

En primer lugar, se destacó que las principales innovaciones sostenibles dentro del sector cosmético se concentran actualmente en dos áreas clave: los empaques y la formulación de ingredientes. En el caso de L'Oréal, estas innovaciones incluyen el desarrollo de ingredientes provenientes de fuentes renovables y biogeneradas a través de lo que la compañía denomina *green science*. Un ejemplo mencionado durante la entrevista es el uso de materias primas derivadas de recursos naturales de rápida regeneración, como ciertas algas, que permiten formular productos con menor impacto ambiental por su regeneración en el ecosistema. Asimismo, se resaltó el trabajo de la compañía en la optimización de formulaciones para reducir el uso de recursos como el agua en los productos, lo que contribuye a disminuir la huella ambiental sin afectar la eficacia del producto.

En cuanto a los empaques, se identificó que gran parte de la innovación se centra en la reducción del uso de materiales, el rediseño de envases y el desarrollo de sistemas de recarga o *refill*, los cuales permiten disminuir significativamente el consumo de plástico y otros recursos. Estas iniciativas se enmarcan dentro de los principios de economía circular promovidos por el programa global L'Oréal for the Future.

Un segundo hallazgo relevante es que, desde la perspectiva del consumidor, el empaque suele ser el elemento de sostenibilidad más visible. Los cambios en materiales, tamaños o formatos de envase son percibidos con mayor facilidad por los consumidores, mientras que innovaciones relacionadas con ingredientes sostenibles o procesos productivos tienden a pasar desapercibidas si no se comunican adecuadamente.

Asimismo, la entrevista evidenció que, en mercados latinoamericanos, específicamente Colombia, el precio continúa siendo uno de los principales factores que influyen en la decisión de compra, incluso por encima de los atributos sostenibles del producto. Esto implica que las innovaciones sostenibles deben integrarse de manera que no generen incrementos

significativos en el precio final para el consumidor, ya que de lo contrario pueden perder competitividad frente a alternativas convencionales.

Por último, también se destacó que las regulaciones ambientales juegan un papel clave en impulsar la innovación sostenible dentro del sector cosmético. Muchas de las transformaciones en empaques, ingredientes y procesos productivos responden a cambios regulatorios, particularmente en mercados europeos, los cuales posteriormente influyen en la adopción de estándares sostenibles en otros mercados internacionales.

En términos generales, los hallazgos obtenidos en esta entrevista respaldan los objetivos y las hipótesis planteadas en la investigación. En particular, las respuestas confirman que la innovación sostenible en empaques e ingredientes constituye un eje estratégico dentro del desarrollo de productos de L'Oréal, lo cual se relaciona directamente con el objetivo de analizar su impacto en la aceptación del consumidor y el posicionamiento internacional de la empresa. Asimismo, la entrevista evidencia que los consumidores tienden a percibir con mayor facilidad las innovaciones sostenibles visibles, como los cambios en empaques o los sistemas de refill, lo que refuerza la hipótesis de que la innovación sostenible influye positivamente en la aceptación del consumidor. De igual manera, el énfasis en el papel de la regulación ambiental como impulsora de cambios en empaques, ingredientes y procesos productivos respalda la hipótesis que plantea que las regulaciones ambientales internacionales influyen en la implementación de innovaciones sostenibles. Finalmente, la entrevista sugiere que estas innovaciones contribuyen al fortalecimiento de la reputación y legitimidad de la marca en mercados internacionales, lo que se alinea con la hipótesis general del estudio, según la cual la innovación sostenible impacta positivamente el posicionamiento internacional de L'Oréal.

Anexo 2: Entrevista a Soraya Zoque - CA&E Manager L'Oréal CERAN

Con el objetivo de incorporar la perspectiva del área de comunicación dentro del análisis de sostenibilidad, se realizó una entrevista con la Manager de *Corporate Affairs & Engagement* (CA&E) de L'Oréal CERAN. La inclusión de este perfil respondió, en primer lugar, a que esta área trabaja de manera directa y constante con el equipo de sostenibilidad dentro de la organización y participa activamente en la gestión y difusión de las iniciativas sostenibles de la compañía. En segundo lugar, el área de CA&E desempeña un papel clave en la gestión de *public affairs*, reputación corporativa y relacionamiento con *stakeholders*, aspectos fundamentales para comprender cómo las estrategias de sostenibilidad se comunican y se posicionan en el entorno público y en los mercados internacionales.

La entrevista permitió complementar el análisis de la innovación sostenible desde una perspectiva enfocada en la comunicación corporativa, la gestión reputacional y la relación con stakeholders. Uno de los principales insights identificados es que la credibilidad y la transparencia en la comunicación de la sostenibilidad son factores clave para evitar percepciones de greenwashing. Desde esta perspectiva, la sostenibilidad no solo depende de la implementación de prácticas responsables, sino también de la manera en que estas se comunican al público. La entrevistada destacó que los mensajes relacionados con sostenibilidad deben estar respaldados por evidencia científica y por procesos verificables dentro de la compañía, con el fin de garantizar consistencia entre el discurso corporativo y las prácticas reales de la organización.

Asimismo, se resaltó que las certificaciones y estándares reconocidos internacionalmente juegan un papel importante en la construcción de confianza, ya que funcionan como mecanismos de validación externa frente a consumidores, reguladores y otros grupos de interés. En este sentido, la comunicación de sostenibilidad debe apoyarse en indicadores claros, verificables y comparables, evitando mensajes ambiguos que puedan generar escepticismo en el mercado. Otro aspecto relevante señalado durante la entrevista es que la sostenibilidad se ha convertido en un elemento estratégico dentro de la reputación corporativa de las empresas multinacionales. En mercados internacionales, las iniciativas sostenibles contribuyen a fortalecer la legitimidad de la marca frente a distintos stakeholders, incluyendo consumidores, gobiernos, inversionistas y organizaciones de la sociedad civil. También se destacó la importancia de la educación del consumidor como un factor clave para que las innovaciones sostenibles puedan ser comprendidas y valoradas en el mercado. En

muchos casos, conceptos técnicos asociados a sostenibilidad no son fácilmente entendidos por el consumidor promedio, lo que obliga a las empresas a traducir estos avances en mensajes más claros y accesibles.

En general, los hallazgos de esta entrevista respaldan los objetivos de la investigación al evidenciar que la sostenibilidad no solo debe integrarse en el desarrollo del producto, sino también en la estrategia de comunicación y posicionamiento de la marca. Asimismo, estos resultados apoyan la hipótesis según la cual la aceptación del consumidor y la credibilidad de las iniciativas sostenibles influyen en el posicionamiento internacional de la empresa, ya que la percepción de transparencia y coherencia en la comunicación puede fortalecer la reputación y la confianza en los mercados globales.

Anexo 3: Entrevista a Nicolas Vanegas - CA&E director L'Oréal CERAN

La entrevista realizada a Nicolás Vanegas, CA&E director de L'Oréal para el clúster CERAN, permitió analizar la innovación sostenible desde una perspectiva estratégica que integra tecnología, producto y comunicación de marca. Desde su experiencia, destacó que la innovación en la industria de belleza se está desarrollando principalmente en dos grandes ámbitos: por un lado, la innovación en gadgets o dispositivos de Beauty Tech, y por otro, la innovación asociada a la digitalización de la industria y las formas de comunicación y marketing. En el primer caso, mencionó desarrollos tecnológicos que buscan resolver problemáticas sociales y ambientales, como el dispositivo HAPTA, un aplicador de maquillaje inteligente diseñado para personas con movilidad limitada en brazos o manos, que permite mejorar la accesibilidad en la aplicación de maquillaje mediante tecnología de detección de movimiento. Este tipo de innovación evidencia cómo la sostenibilidad en la industria no solo se relaciona con el impacto ambiental, sino también con dimensiones sociales como la inclusión y la accesibilidad. Asimismo, mencionó innovaciones orientadas a la eficiencia en el uso de recursos naturales, como tecnologías water saver que buscan reducir el consumo de agua en los procesos o en el uso de productos, y avances en formulación que buscan reducir progresivamente el uso de ingredientes petroquímicos para proteger la biodiversidad.

Otro hallazgo relevante de la entrevista es que la innovación sostenible también se articula con la capacidad de las empresas de responder a nuevas demandas sociales del mercado. En este sentido, el entrevistado destacó iniciativas relacionadas con la diversidad e inclusión, como el desarrollo de portafolios de maquillaje con más de 200 tonos de bases, diseñados para representar la diversidad de tonos de piel a nivel global. Esto evidencia que la sostenibilidad en la industria de belleza no se limita únicamente a la dimensión ambiental, sino que también incorpora variables sociales relacionadas con representación, accesibilidad y equidad. En línea con esto, el entrevistado resaltó que el desafío para las empresas consiste en lograr que la innovación responda a las necesidades del mercado actual sin comprometer la sostenibilidad futura de la industria ni la preservación de los recursos naturales.

En relación con el comportamiento del consumidor, la entrevista confirma que existen importantes diferencias según el contexto socioeconómico del mercado. En el caso de los países del clúster CERAN, el entrevistado señaló que factores como el nivel de ingresos y la realidad socioeconómica influyen significativamente en la adopción de productos sostenibles. En este sentido, destacó la existencia de un gap entre lo que los consumidores declaran y lo que

realmente hacen al momento de comprar, fenómeno que se evidencia en iniciativas como los formatos refill. Aunque estos productos pueden reducir el uso de materiales de empaque, su adopción depende en gran medida del precio y de la manera en que se comunican sus beneficios al consumidor. Por esta razón, la entrevista resalta el papel fundamental del marketing y la comunicación estratégica para transmitir de manera clara y sencilla el valor de la sostenibilidad en el producto, especialmente en un contexto donde el consumidor recibe información a través de múltiples canales digitales.

Finalmente, la entrevista también aporta una visión relevante sobre el rol de la sostenibilidad en la reputación corporativa y el posicionamiento de marca. Según el entrevistado, la sostenibilidad se ha convertido en un habilitador reputacional clave, aunque no necesariamente en el único factor que determina la preferencia del consumidor. Factores como la calidad del producto, la innovación, el posicionamiento de marca o el cumplimiento regulatorio continúan siendo igualmente relevantes. No obstante, señaló que actualmente la sostenibilidad funciona como una “licencia para operar”, en la medida en que garantiza que las empresas puedan mantener su actividad en el largo plazo sin comprometer los recursos naturales ni la legitimidad social de la industria. Este hallazgo resulta especialmente relevante para la investigación, ya que refuerza la idea de que la sostenibilidad se ha convertido en un estándar esperado por los consumidores y por el entorno regulatorio global.

Anexo 4: Pedro Arevalo - Sr. Supply Chain Finance Analyst

La entrevista realizada a Pedro Arévalo, Supply Chain Finance Coordinator para el clúster CERAN de L'Oréal, permitió comprender cómo la innovación sostenible se integra en diferentes niveles de la cadena de valor dentro de la industria de consumo masivo. El entrevistado fue seleccionado debido a su participación en la Green Tribe del clúster —un equipo multidisciplinario encargado de impulsar iniciativas del programa L'Oréal for the Future— y a su experiencia previa en el rol de Sustainable Finance, desde donde ha trabajado en la integración de criterios de sostenibilidad en procesos operativos y financieros de la compañía. A partir de su experiencia, explicó que las innovaciones sostenibles no se limitan únicamente al producto final, sino que también se desarrollan en procesos productivos, gestión de recursos y prácticas dentro de la cadena de suministro. Ejemplos de esto incluyen la reducción del uso de plástico virgen en empaques, la incorporación de materiales reciclados y la implementación de sistemas de reciclaje de agua en plantas de producción. No obstante, destacó que muchas de estas innovaciones no son visibles para el consumidor, lo que hace necesario complementar las acciones internas con estrategias de comunicación que permitan evidenciar los esfuerzos sostenibles de la empresa

Asimismo, el entrevistado resaltó que la credibilidad en la sostenibilidad de una marca depende en gran medida de mecanismos externos de validación. En este sentido, las certificaciones internacionales y auditorías independientes juegan un papel fundamental para evitar prácticas de greenwashing y garantizar que las iniciativas sostenibles comunicadas por las empresas sean verificables. Esto contribuye a fortalecer la confianza del consumidor y a consolidar la reputación de la marca, lo cual resulta especialmente relevante en un contexto en el que los consumidores tienen cada vez mayor acceso a información y capacidad para comparar productos y marcas.

En relación con el comportamiento de compra, la entrevista confirma que el precio continúa siendo una de las principales barreras para la adopción de productos sostenibles en mercados de consumo masivo. Según el entrevistado, los productos sostenibles suelen tener costos de producción más elevados debido a que muchas de estas tecnologías aún no han alcanzado economías de escala comparables a las de los procesos tradicionales. Sin embargo, también señaló que factores como los valores personales del consumidor, la confianza en la marca y la accesibilidad del producto pueden influir en la disposición a elegir alternativas

sostenibles, especialmente cuando las marcas logran construir una identidad clara que conecte con los valores del consumidor.

Finalmente, la entrevista evidencia que la sostenibilidad puede convertirse en un factor relevante para el posicionamiento internacional de las marcas, particularmente en una industria caracterizada por una alta competencia y baja diferenciación entre productos. En este contexto, los valores ambientales y sociales asociados a la sostenibilidad pueden contribuir a fortalecer el brand equity y facilitar la penetración en nuevos mercados. No obstante, el entrevistado también advierte que existe una brecha entre lo que los consumidores declaran en encuestas sobre sostenibilidad y sus decisiones reales de compra, lo que sugiere que los estudios sobre comportamiento del consumidor deben considerar este sesgo al interpretar los resultados.

Anexo 5: Entrevista a Julián Cuervo - CMI Manager CERAN

La entrevista realizada a Julián Cuervo, CMI (Customer Marketing Intelligence) Manager para el clúster CERAN de L'Oréal Groupe, permitió analizar la sostenibilidad desde una perspectiva centrada en el consumidor, particularmente en relación con la percepción, adopción y efectividad de las innovaciones sostenibles en mercados de consumo masivo. El entrevistado fue seleccionado debido a su rol estratégico en el análisis de datos de consumidor, tendencias de mercado y comportamiento de compra, lo que le permite aportar una visión basada en evidencia sobre cómo las iniciativas sostenibles impactan la toma de decisiones del consumidor.

A partir de su experiencia, el entrevistado señala que una de las principales innovaciones sostenibles en la industria de consumo masivo se encuentra en los empaques, los cuales tienen un impacto directo en la percepción del consumidor. En este sentido, destaca que, frente a dos productos similares, el consumidor tiende a inclinarse por aquel que presenta atributos sostenibles visibles, como el uso de materiales reciclados o biodegradables, especialmente en un contexto global donde existe una mayor conciencia ambiental. Esto evidencia que el empaque no solo cumple una función funcional, sino también comunicativa, al influir en la percepción de valor del producto.

En relación con la comunicación de estas innovaciones, el entrevistado enfatiza la importancia de construir mensajes basados en el entendimiento profundo del consumidor. Señala que el desarrollo de una comunicación efectiva debe partir de estudios previos, como grupos focales, que permitan identificar percepciones, expectativas y barreras frente a productos sostenibles. De esta manera, las marcas pueden estructurar mensajes más relevantes y alineados con las motivaciones reales del consumidor. Asimismo, resalta que la efectividad de la comunicación depende también del contexto geográfico y cultural, ya que la relevancia de la sostenibilidad puede variar según el mercado.

Otro hallazgo relevante es que la percepción de sostenibilidad no depende únicamente del producto, sino de la existencia de una estrategia integral que articule el “por qué” y el “para qué” de la innovación. Según el entrevistado, los consumidores valoran aquellas marcas que no solo comunican atributos sostenibles, sino que evidencian un impacto claro más allá del producto, ya sea en la cadena de valor, en el medio ambiente o en la sociedad. Esto sugiere que

la sostenibilidad debe ser entendida como una estrategia transversal y no como un atributo aislado del producto.

En cuanto a los factores que influyen en la decisión de compra, la entrevista revela que la funcionalidad del producto continúa siendo un elemento determinante, incluso por encima del precio o de los atributos sostenibles. Es decir, el consumidor está dispuesto a considerar productos sostenibles siempre y cuando estos mantengan o superen el desempeño esperado. Este hallazgo refuerza la idea de que la sostenibilidad debe integrarse sin comprometer la calidad o efectividad del producto, ya que de lo contrario pierde relevancia en la decisión de compra.

Desde una perspectiva de marca, el entrevistado afirma que la sostenibilidad contribuye significativamente al posicionamiento y reputación en mercados internacionales, especialmente en un contexto donde las nuevas generaciones presentan una mayor conciencia ambiental. La integración de iniciativas sostenibles permite a las marcas conectarse con estos consumidores y diferenciarse en mercados altamente competitivos. Sin embargo, también advierte que la credibilidad de estas iniciativas puede verse afectada cuando las marcas no logran sostener en el tiempo sus acciones o cuando la comunicación no está respaldada por impactos reales, lo que puede generar desconfianza en el consumidor.

Adicionalmente, la entrevista resalta la importancia de la articulación con el entorno regulatorio y gubernamental. Aunque no profundiza en aspectos técnicos, el entrevistado menciona que las iniciativas sostenibles pueden fortalecerse cuando están alineadas con políticas públicas o programas institucionales, lo que facilita su implementación y aumenta su impacto. Esto refuerza la idea de que la sostenibilidad en consumo masivo requiere una coordinación entre el sector privado y el entorno institucional.

El entrevistado introduce el papel del entorno digital como un factor clave en la adopción y comunicación de la sostenibilidad. Señala que la integración de herramientas digitales permite amplificar el alcance de los mensajes sostenibles, optimizar recursos y conectar de manera más efectiva con los consumidores. En este sentido, las marcas que logran articular sus iniciativas sostenibles con estrategias digitales tienen una mayor capacidad de impacto y escalabilidad.

Los hallazgos de esta entrevista permiten concluir que la sostenibilidad, desde la perspectiva del consumidor, debe abordarse como una estrategia integral que combine percepción, funcionalidad, comunicación y contexto. Asimismo, evidencian que, aunque existe

una creciente valoración de la sostenibilidad, su influencia en la decisión de compra está mediada por factores más tradicionales como la calidad del producto, lo que plantea retos importantes para las marcas en la implementación efectiva de iniciativas sostenibles.

Anexo 6: Entrevista a Ana Botero - Brand Manager Vichy para Colombia

La entrevista realizada a Ana Botero, Brand Manager de Vichy en Colombia, permitió analizar la implementación de innovaciones sostenibles desde una perspectiva de marca, particularmente en relación con el desarrollo de formatos refill como estrategia de circularidad dentro del programa L'Oréal for the Future. La entrevistada fue seleccionada debido a su rol directo en la gestión de la marca en el mercado colombiano y su participación en el lanzamiento de productos con atributos sostenibles, lo que le permite tener una visión integral tanto del desarrollo del producto como de su desempeño comercial y percepción por parte del consumidor.

A partir de su experiencia, la entrevistada identifica los refills como una de las innovaciones sostenibles más relevantes actualmente dentro de Vichy, destacando el caso del producto Dercos DS en formato refill. Este formato no solo contribuye a la reducción del uso de plástico, sino que también ha demostrado un desempeño comercial positivo, llegando incluso a superar en algunos casos las ventas del producto tradicional. Este resultado evidencia que la sostenibilidad, cuando está correctamente integrada en la propuesta de valor, puede generar beneficios tanto ambientales como económicos, alineándose con el pilar de circularidad promovido por L'Oréal.

Uno de los hallazgos más relevantes de la entrevista es que la adopción de productos sostenibles en el mercado masivo está fuertemente condicionada por factores económicos. Según la entrevistada, el consumidor no está dispuesto a pagar un precio significativamente mayor únicamente por atributos sostenibles, por lo que resulta fundamental que este tipo de innovaciones estén acompañadas de beneficios tangibles, como un mejor precio por mililitro o un menor desembolso en la recompra. En este sentido, el formato refill permite no solo reducir el impacto ambiental, sino también ofrecer una ventaja económica que incentiva su adopción, especialmente en compras recurrentes.

Adicionalmente, la entrevistada resalta el papel del empaque como principal vehículo de comunicación de la sostenibilidad. En el caso de Vichy, la estrategia no se ha centrado en

campañas de comunicación masiva, sino en transmitir de manera directa, a través del producto, los beneficios ambientales, como el porcentaje de reducción de plástico. Esto sugiere que, en ciertos contextos, la sostenibilidad se comunica de forma más efectiva cuando está integrada de manera visible y funcional en el producto, en lugar de depender exclusivamente de estrategias publicitarias.

En relación con la percepción del consumidor, la entrevista también evidencia la importancia de evitar prácticas de greenwashing. La entrevistada señala que la sostenibilidad debe comunicarse de forma natural y coherente con la estrategia de la marca, sin forzar el discurso ni posicionarse como una marca completamente sostenible si esto no corresponde a la realidad. En el caso de Vichy, esta coherencia se ve reforzada por el respaldo del programa L'Oréal for the Future, lo que aporta credibilidad a las iniciativas implementadas sin necesidad de sobre comunicación.

Otro aspecto clave identificado es la necesidad de educar al consumidor para facilitar la adopción de formatos como los refills. La entrevistada menciona que, en algunos mercados, como Perú, la falta de conocimiento sobre el uso de estos productos ha limitado su implementación, lo que demuestra que la innovación sostenible no depende únicamente del producto en sí, sino también de la capacidad de la marca para acompañar al consumidor en el proceso de cambio de hábitos. Esto implica la necesidad de desarrollar estrategias de comunicación y educación que expliquen claramente el uso y los beneficios del formato.

La entrevista pone en evidencia que la sostenibilidad debe ser abordada desde una perspectiva integral que combine marketing, estrategia comercial y planificación de negocio. La entrevistada enfatiza que un producto sostenible no garantiza su éxito por sí mismo, sino que requiere una estrategia 360° que contemple aspectos como la educación del consumidor, la estructura de precios y el impacto en el portafolio existente, evitando procesos de canibalización. En el caso analizado, el formato refill ha logrado generar ventas incrementales, lo que refuerza su viabilidad como estrategia tanto ambiental como comercial.

Los hallazgos de esta entrevista permiten concluir que los refills representan una herramienta efectiva para impulsar la circularidad en la industria de consumo masivo, siempre que estén respaldados por una propuesta de valor clara, una estrategia comercial competitiva y un enfoque coherente en su comunicación.

Anexo 7: Entrevista a Norma Lucía Bonilla Londoño – Experta en sostenibilidad y responsabilidad social

La entrevista realizada a Norma Lucía Bonilla Londoño, administradora de empresas con trayectoria en investigación y docencia en sostenibilidad y responsabilidad social, permitió analizar la innovación sostenible desde una perspectiva académica y transversal a distintas industrias. La entrevistada fue seleccionada por recomendación de la directora del trabajo de grado, Alejandra Pulido, debido a su experiencia de más de 20 años en el estudio de sostenibilidad, su participación en grupos de investigación y su enfoque en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), lo que le permite aportar una visión amplia sobre el tema más allá de un sector específico.

A partir de su experiencia, la entrevistada identifica que las principales innovaciones sostenibles en productos de consumo masivo se han desarrollado en torno a aspectos como los empaques ecológicos, la reducción del uso de materiales contaminantes, la eliminación de pruebas en animales y la transformación de los procesos productivos hacia modelos más eficientes en el uso de recursos como agua y energía. Asimismo, resalta la creciente importancia de la economía circular como enfoque clave dentro de las estrategias empresariales, evidenciando que la sostenibilidad no se limita al producto final, sino que abarca toda la cadena de valor.

Por otro lado, uno de los hallazgos más relevantes de la entrevista es que la sostenibilidad debe construirse a partir de una comprensión profunda de los grupos de interés. Según la entrevistada, las empresas deben escuchar activamente las necesidades del mercado y diseñar sus productos con base en principios como el ecodiseño y las tecnologías verdes, generando valor compartido. En este sentido, la sostenibilidad se convierte en un elemento estratégico que, además de responder a exigencias ambientales, permite fortalecer la competitividad empresarial.

En cuanto a la percepción del consumidor, la entrevistada enfatiza que actualmente existe un mayor nivel de exigencia frente a las prácticas sostenibles de las empresas. En este contexto, el uso de estrategias superficiales de comunicación, como el greenwashing, pierde efectividad, ya que los consumidores buscan evidencia concreta que respalde las afirmaciones de sostenibilidad. Elementos como la reducción visible de materiales en los empaques, la posibilidad de reutilización y la comunicación clara de estos atributos resultan fundamentales para generar credibilidad.

Adicionalmente, se destaca que el comportamiento del consumidor frente a productos sostenibles está altamente influenciado por su nivel de educación y conciencia ambiental. Aquellos consumidores más informados tienden a valorar atributos como el origen natural de los ingredientes o la reducción del impacto ambiental, incluso estando dispuestos a pagar un mayor precio. Sin embargo, la entrevistada señala que el factor económico sigue siendo determinante, por lo que las empresas deben buscar un equilibrio entre sostenibilidad y accesibilidad para lograr una mayor adopción en el mercado.

En relación con el posicionamiento internacional, la entrevistada indica que la sostenibilidad se ha consolidado como un factor diferenciador clave. Las empresas que logran demostrar prácticas sostenibles mediante certificaciones, sellos o indicadores verificables tienen mayores oportunidades de destacarse en mercados globales y acceder a nichos específicos. No obstante, resalta que el cumplimiento de regulaciones ambientales debe entenderse como un punto de partida, y no como un factor suficiente para generar ventaja competitiva.

Otro aspecto relevante identificado en la entrevista es la importancia de la coherencia entre las acciones de la empresa y su comunicación. La entrevistada menciona que la sostenibilidad no debe limitarse al producto, sino que también debe reflejarse en prácticas como el trato a proveedores, el comercio justo y la gestión responsable de recursos. Este enfoque integral contribuye a fortalecer la confianza del consumidor y a consolidar la reputación de la marca.

En cuanto al papel de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la entrevistada señala que estos funcionan como una guía que permite a las empresas estructurar y comunicar mejor su impacto. En la medida en que las organizaciones identifican de forma clara a qué objetivos están contribuyendo, también facilitan que el consumidor entienda el alcance de sus acciones. De esta manera, la sostenibilidad se proyecta no solo como una estrategia empresarial, sino como un compromiso más amplio con el desarrollo social y ambiental.

A lo largo de la entrevista evidencia que la innovación sostenible en productos de consumo masivo depende de su integración real dentro de la estrategia empresarial, así como de la capacidad de las empresas para comunicarla con transparencia, responder a las expectativas del consumidor y mantener un equilibrio entre impacto ambiental y viabilidad económica.

Anexo 8: Entrevista a Santiago Cardoso – Sustainability and Social Impact Manager PepsiCo

La entrevista realizada a Santiago Cardoso, Sustainability and Social Impact Manager en PepsiCo para la región Andina, permitió obtener insights relevantes sobre el papel de la innovación sostenible en productos de consumo masivo, especialmente desde una perspectiva práctica y estratégica dentro de una multinacional. La selección de este entrevistado responde a su trayectoria en sostenibilidad, impacto social y gestión ESG, así como a su experiencia liderando iniciativas en diferentes países de la región, lo que aporta una visión amplia sobre cómo estas prácticas se implementan en contextos reales de negocio.

Algo clave que se resaltó es que la sostenibilidad no se puede ver sólo desde el empaque o el proceso productivo. Más bien, debe entenderse como un enfoque integral que abarca todo el ciclo del producto, desde el origen de las materias primas hasta su disposición final. En este sentido, el entrevistado insiste en que muchas empresas se quedan en lo visible, pero no profundizan en temas como el origen de los insumos o la trazabilidad, lo que termina limitando el verdadero impacto de la sostenibilidad. Resaltó que hay un punto donde sí se está viendo mucha innovación, es en los empaques. El ecodiseño sigue siendo uno de los frentes más importantes, sobre todo porque es lo primero que ve el consumidor. Dentro de esto, se mencionan los empaques biodegradables como una tendencia fuerte, incluso con alternativas más innovadoras como materiales hechos a base de hongos, que tienen un menor impacto ambiental y son más fáciles de degradar.

Por otro lado, cuando se habla del consumidor, se nota que no todos perciben la sostenibilidad de la misma forma. Hay una diferencia clara entre quienes están informados y quienes no. Los consumidores menos informados o que compran rápido suelen guiarse por lo visual: colores verdes, mensajes “eco”, diseño del empaque, etc. En cambio, los consumidores más informados sí buscan entender qué hay detrás del producto, como la trazabilidad, los procesos y la coherencia general de la marca. Respecto al tema del greenwashing comento que, aunque las certificaciones pueden ayudar, muchas veces son demasiado técnicas o poco claras para el consumidor promedio. Al final, más que los sellos, lo que realmente genera confianza es que la empresa sea transparente y que la información sea fácil de encontrar y entender.

Otro punto interesante es que la sostenibilidad no solo se conecta con el medio ambiente, sino también con el autocuidado. Es decir, muchas personas prefieren productos

sostenibles no únicamente por su impacto ambiental, sino porque los perciben como mejores para su salud o bienestar, lo que hace que la decisión de compra sea una mezcla entre conciencia ambiental y cuidado personal. En cuanto al precio, sí existe una disposición a pagar más por este tipo de productos, pero está claramente condicionada por la capacidad adquisitiva del consumidor. En general, los productos sostenibles suelen ser más costosos debido a procesos más complejos, mejores ingredientes o menores economías de escala, lo que limita su acceso para ciertos segmentos. Además, se resalta que la sostenibilidad ha dejado de ser un valor agregado para convertirse en una condición necesaria dentro del mercado, ya que no solo impacta la reputación, sino que está directamente relacionada con la continuidad del negocio, la confianza de inversionistas y el cumplimiento de regulaciones, especialmente en contextos internacionales donde las exigencias son cada vez mayores.

Por otro lado, también se evidenció que el consumidor no siempre es el foco principal dentro de las estrategias de sostenibilidad, ya que, dependiendo del contexto, las empresas pueden priorizar la comunicación hacia inversionistas o reguladores. En esta misma línea, las regulaciones juegan un papel clave, ya que pueden impulsar cambios tanto desde la presión a través de impuestos o restricciones, como desde incentivos, promoviendo así la innovación dentro de las empresas. Finalmente, se destaca que muchos estudios sobre consumidor se quedan cortos al centrarse directamente en la sostenibilidad, cuando en realidad sería más relevante entender primero variables más profundas como los valores, creencias y motivaciones individuales, que son las que realmente influyen en el comportamiento de compra. En general, estos hallazgos se alinean con los objetivos de la investigación, ya que confirman que la innovación sostenible, especialmente en empaques y en la cadena de valor, es un factor clave en las empresas de consumo masivo, que la percepción del consumidor depende en gran parte de lo visible y de su nivel de información, y que la sostenibilidad no solo fortalece la reputación, sino que se ha convertido en un elemento necesario para competir y mantenerse en mercados internacionales.

Anexo 9: Entrevista a Entrevista a Julián Francisco Figueroa Espinel – Doctor en Administración y experto en sostenibilidad

La entrevista realizada a Julián Francisco Figueroa Espinel, Doctor en Administración, Magíster en Gestión Ambiental y Ecólogo, permitió profundizar en una visión mucho más técnica, académica y crítica de la sostenibilidad en productos de consumo masivo, especialmente desde un enfoque sistémico. La selección de este entrevistado responde a su trayectoria en investigación, docencia y análisis de sostenibilidad, así como a su experiencia en temas de economía ambiental, responsabilidad social y negocios verdes, lo que le permite cuestionar de manera estructural cómo se están entendiendo e implementando actualmente las innovaciones sostenibles en el mercado.

Uno de los puntos más importantes que se destacó es que la sostenibilidad no se puede reducir a elementos aislados como empaques biodegradables o ingredientes “naturales”. Más bien, debe entenderse desde una lógica sistémica, donde el análisis de ciclo de vida se vuelve clave. Es decir, no basta con evaluar un solo momento del producto, sino que es necesario analizar todo el proceso: desde la extracción de materias primas, pasando por la producción, distribución y uso, hasta su disposición final. En este sentido, el entrevistado hace énfasis en que muchas de las innovaciones que hoy se comunican como sostenibles en realidad solo responden a una parte del ciclo, lo que puede generar percepciones incompletas o incluso engañosas. Mencionó que conceptos como “biodegradable” o “amigable con el ambiente” deben analizarse con más profundidad, ya que implican variables como el tiempo de degradación, las condiciones necesarias para que ocurra y el impacto total del material. Lo mismo aplica para los ingredientes, donde no solo importa su origen, sino también su composición química y sus efectos tanto en el ambiente como en la salud. De igual forma, los procesos productivos juegan un papel clave, ya que son los que determinan el uso de energía, la liberación de materia y los impactos asociados, lo que conecta directamente con enfoques como la economía circular.

En la entrevista, también se resalta que la sostenibilidad también se construye desde cómo se comunica al consumidor. En muchos casos, las empresas seleccionan un solo atributo del producto, por ejemplo, la reducción de emisiones o el no testeo en animales, y lo posicionan como el eje principal del discurso, incluso cuando no representa el impacto total del producto. Esto responde a una lógica de mercado en la que se busca conectar con lo que el consumidor entiende o valora más fácilmente, especialmente en contextos como Latinoamérica, donde el consumidor suele ser menos informado o más incipiente en temas de sostenibilidad. Además,

se evidencia que el comportamiento del consumidor varía significativamente según su nivel de información. Un consumidor informado tiende a evaluar múltiples variables del producto y a entender la sostenibilidad de forma integral, mientras que un consumidor no informado suele basarse en elementos más simples como el precio o percepciones de estatus. En este punto, el entrevistado señala que existe un problema importante, ya que muchos productos sostenibles se asocian con precios más altos, lo que refuerza la idea de que son productos “premium”, cuando en realidad esto no siempre refleja su impacto real.

También se destaca que los factores que influyen en la decisión de compra no son únicamente tangibles, ya que existen elementos intangibles como el bienestar, la afinidad con la marca o la legitimidad que esta construye a través de causas sociales o ambientales. Por ejemplo, un consumidor puede preferir una marca porque percibe que apoya comunidades o tiene un propósito claro, lo que genera una conexión emocional que influye directamente en la compra. En esa misma línea, la sostenibilidad dentro de las empresas no solo impacta en el producto, sino también en la reputación, la legitimidad y el posicionamiento de la marca. Las empresas que logran construir una relación cercana con las comunidades o demostrar un compromiso real con temas sociales y ambientales tienden a generar mayor confianza, e incluso, en algunos contextos, pueden llegar a suplir funciones que tradicionalmente corresponderían al Estado, lo que refuerza aún más su legitimidad frente a los consumidores.

Por otro lado, las regulaciones ambientales se presentan como el punto mínimo de cumplimiento para las empresas, aunque en la práctica muchas veces no se entienden de esa forma, ya que, debido al desconocimiento del consumidor, el simple cumplimiento de la norma puede percibirse como un esfuerzo adicional en sostenibilidad, lo que distorsiona la forma en que se valoran las prácticas empresariales. Esto genera una confusión entre lo que realmente es obligatorio y lo que representa un valor agregado. Finalmente, uno de los aportes más relevantes de la entrevista es la importancia de la educación en la construcción de un consumidor más consciente, ya que el cambio en el comportamiento depende en gran medida de su nivel de conocimiento. En este sentido, se resalta que muchas variables clave como la experiencia, la afinidad o los valores no se logran capturar fácilmente en encuestas tradicionales, al ser estas de carácter cuantitativo, por lo que se hace necesario complementar con enfoques más cualitativos. En general, estos hallazgos aportan una visión crítica a la investigación, mostrando que no basta con implementar cambios aislados, sino que se requiere un enfoque sistémico que permita evaluar el impacto real de los productos, y que la percepción del consumidor está influenciada tanto por su nivel de información como por la forma en que

se comunica la sostenibilidad, así como por factores racionales y emocionales, lo cual se alinea directamente con los objetivos del estudio.

Anexo 10: Entrevista a Mauricio Escobar Salas – Gerente General y experto en internacionalización empresarial

La entrevista realizada a Mauricio Escobar Salas, Gerente General de Escobar Salas Consultores y profesor en temas de internacionalización y estrategia, permitió entender la innovación sostenible en productos de consumo masivo desde una perspectiva más empresarial, estratégica y orientada a mercados internacionales. La selección de este entrevistado responde a su experiencia en consultoría, comercio internacional y sostenibilidad aplicada a negocios, así como a su trayectoria académica en formación de directivos, lo que aporta una visión clara sobre cómo estas prácticas se implementan en las empresas y cómo influyen en su competitividad en distintos mercados.

Para empezar, uno de los principales hallazgos es que no ha habido una “gran revolución” reciente en innovación sostenible, sino más bien una adopción masiva de prácticas que ya existían desde hace varios años. Es decir, más que nuevos descubrimientos, lo que se está viendo es que las empresas están empezando a implementar de forma más generalizada soluciones como empaques biodegradables, materiales reciclables o insumos provenientes de fuentes renovables. En este sentido, la innovación se concentra más en la evolución de materiales que en cambios radicales en los productos. Además, se resalta que la sostenibilidad no está necesariamente en el producto final en sí mismo, sino en toda la cadena de valor. Aspectos como la trazabilidad, la relación con proveedores y el origen de los insumos son cada vez más relevantes, lo que refuerza la idea de que la sostenibilidad se construye a lo largo de todo el proceso y no solo en el resultado final. Desde la perspectiva del consumidor, esto se percibe más como una mejora en la responsabilidad del producto que como un cambio en la forma de consumo.

Por otro lado, la percepción de sostenibilidad por parte del consumidor está fuertemente influenciada por elementos como certificaciones, sellos y estándares reconocidos. Sin embargo, el entrevistado destaca que estos solo son efectivos cuando el consumidor los conoce y entiende su significado. En muchos casos, especialmente en mercados como América Latina, existe un alto nivel de desconocimiento, lo que genera escepticismo frente a las marcas y facilita la percepción de *greenwashing*. Por esta razón, más allá de tener certificaciones, se vuelve clave la comunicación y el marketing para explicar qué significan y por qué son relevantes.

En cuanto a los factores que influyen en la preferencia por productos sostenibles, se identifican tres principales: el nivel de conciencia del consumidor, su capacidad adquisitiva y

el grado de exposición que haya tenido al tema. Es decir, los consumidores más informados y con mayor capacidad de pago son quienes tienden a valorar más estos atributos. Sin embargo, también se observa una tendencia reciente en la que los consumidores ya no están dispuestos a pagar más por sostenibilidad, sino que esperan que esta sea un estándar incluido en el producto.

Se evidencia que el posicionamiento internacional de las marcas sí se ve impactado positivamente por la sostenibilidad, ya que los consumidores valoran este tipo de prácticas y pueden castigar a las empresas que no las implementan. Sin embargo, este tema debe manejarse con cuidado en la comunicación, porque todavía hay consumidores que perciben la sostenibilidad como una estrategia para generar beneficios económicos, lo que puede generar desconfianza. En esa misma línea, también se destaca que no todas las empresas adoptan la sostenibilidad por una convicción genuina, sino que muchas lo hacen por razones económicas, ya sea para reducir costos o atraer más clientes. Aun así, esto no necesariamente es negativo, ya que permite que más empresas empiecen a integrar estas prácticas, incluso si el punto de partida no es completamente ambiental o social.

Por otro lado, las regulaciones se identifican como el principal motor que impulsa la sostenibilidad dentro de las empresas, ya que sin estas es poco probable que la mayoría adopte estas prácticas de manera voluntaria, lo que refuerza el papel clave del Estado. Finalmente, uno de los aportes más relevantes es que existe un gran vacío en el conocimiento del consumidor, ya que muchas personas no entienden realmente qué es la sostenibilidad ni qué significan los sellos o certificaciones presentes en los productos, lo que genera desconfianza y limita el impacto de estas iniciativas. En este sentido, se resalta que las encuestas tradicionales pueden quedarse cortas porque asumen que el consumidor ya tiene estos conocimientos, cuando en realidad no siempre es así. En general, estos hallazgos refuerzan los objetivos de la investigación, mostrando que la innovación sostenible en productos de consumo masivo no se basa tanto en cambios radicales, sino en la adopción progresiva de prácticas más responsables a lo largo de la cadena de valor, y que la percepción del consumidor depende en gran medida de su nivel de conocimiento y de cómo se comunica la sostenibilidad, lo que influye directamente en la aceptación del producto y en el posicionamiento de las marcas en mercados internacionales.

Anexo 11: Entrevista a Adela Margarita Vélez Rolón - Líder del Laboratorio de Futuro del CESA

La entrevista realizada a Margarita Vélez Rolón, PhD en Educación con énfasis en gestión del conocimiento organizacional y actual coordinadora de la Maestría en Emprendimiento e Innovación del CESA, permitió analizar la sostenibilidad desde una perspectiva académica y estratégica, particularmente en relación con su integración en los modelos de negocio, la percepción del consumidor y las dinámicas de mercado. La entrevistada fue seleccionada debido a su trayectoria como investigadora en sostenibilidad, innovación y modelos de negocio sostenibles, lo que le permite aportar una visión crítica y estructural sobre el rol de la sostenibilidad en las organizaciones.

A partir de su experiencia, la entrevistada plantea que la sostenibilidad ha dejado de ser un atributo diferenciador para convertirse en una condición implícita de la innovación. Es decir, actualmente cualquier innovación empresarial debe incorporar criterios de sostenibilidad para responder a las exigencias del mercado, lo que refleja una transición hacia modelos donde la sostenibilidad ya no es opcional, sino un requisito básico en el desarrollo de productos y servicios.

En cuanto a las innovaciones sostenibles más visibles, la entrevistada coincide en que los empaques y los ingredientes son los elementos que actualmente tienen mayor impacto en la percepción del consumidor. Sin embargo, resalta que muchas de las transformaciones más relevantes, especialmente aquellas relacionadas con procesos productivos y operación interna, no son percibidas por el consumidor, lo que genera una brecha entre las acciones reales de sostenibilidad de las empresas y lo que el consumidor logra identificar.

Uno de los hallazgos más importantes de la entrevista es la limitada influencia que, en la actualidad, tienen modelos de economía circular como los refills en la decisión de compra del consumidor, particularmente en contextos como el colombiano. La entrevistada señala que este tipo de innovaciones aún se encuentran en una etapa temprana de adopción y requieren un mayor nivel de educación del consumidor, ya que actualmente no son percibidas como generadoras de valor tangible. Esto evidencia que la transición hacia modelos circulares no depende únicamente de la oferta de las empresas, sino también de cambios culturales y educativos en los consumidores.

En relación con la percepción de sostenibilidad, la entrevistada enfatiza la importancia de la trazabilidad y la verificabilidad como elementos clave para construir credibilidad. Más

allá de los mensajes comunicacionales o certificaciones, considera que el verdadero valor para el consumidor radica en la posibilidad de verificar el impacto de los productos a lo largo de su cadena de valor. Esto responde a un contexto donde los consumidores presentan una creciente desconfianza hacia los discursos de sostenibilidad, fenómeno que la entrevistada describe como una “fatiga de sostenibilidad”, en la que los consumidores están saturados de mensajes que no siempre se traducen en acciones reales.

La entrevista resalta el papel de la educación del consumidor como un factor determinante en la adopción de productos sostenibles. La entrevistada señala que, aunque existe una intención generalizada de ser más sostenible, los consumidores no siempre tienen claridad sobre qué significa realmente la sostenibilidad ni cómo aplicarla en sus decisiones de compra. Esta falta de conocimiento limita la capacidad de las innovaciones sostenibles para generar valor percibido, lo que a su vez refuerza la importancia de estrategias de comunicación y educación por parte de las marcas.

En términos de comportamiento de compra, la entrevistada confirma que el precio continúa siendo el factor predominante en la decisión del consumidor, incluso por encima de la sostenibilidad. Asimismo, destaca la existencia de una brecha entre lo que los consumidores declaran en estudios de percepción y su comportamiento real de compra, ya que, aunque manifiestan interés en productos sostenibles, en la práctica priorizan opciones más económicas. Este hallazgo cuestiona la validez de ciertos enfoques metodológicos basados únicamente en percepciones declaradas, sugiriendo la necesidad de complementar estos estudios con análisis del comportamiento real.

Desde una perspectiva de mercado, la entrevistada señala que la sostenibilidad tiene un mayor impacto en mercados internacionales más maduros, como el europeo, donde las regulaciones y certificaciones son más estrictas y condicionan el acceso de los productos. En este contexto, las certificaciones juegan un papel clave tanto en la reputación de las marcas como en la confianza del consumidor, ya que actúan como mecanismos de validación externa frente a posibles prácticas de greenwashing.

En la entrevista se destacó que las regulaciones ambientales y las certificaciones son, en muchos casos, los principales impulsores de la sostenibilidad dentro de las empresas, más allá de una motivación puramente estratégica o de propósito. Esto sugiere que la sostenibilidad en el sector empresarial aún está en proceso de consolidación, dependiendo en gran medida de presiones externas más que de transformaciones internas completamente integradas.

De esta entrevista se puede concluir que la sostenibilidad en el contexto actual enfrenta importantes desafíos relacionados con la percepción, la educación del consumidor y la generación de valor tangible. Asimismo, evidencian que la transición hacia modelos más sostenibles requiere no solo innovación empresarial, sino también cambios estructurales en el comportamiento y conocimiento del consumidor.

Anexo 12: Entrevista a Fernando Ojeda – Profesor Universidad Piloto de Colombia

La entrevista realizada a Fernando Ojeda, profesor de la Facultad de Ciencias Sociales, Humanas y Empresariales de la Universidad Piloto, permitió analizar la innovación sostenible desde una perspectiva académica enfocada en el comportamiento del consumidor y las dinámicas de mercado. El entrevistado fue seleccionado por su experiencia en temas empresariales y su conocimiento en entornos tanto B2C como B2B.

A partir de su experiencia, el entrevistado señala que las innovaciones sostenibles no se limitan al producto, sino que también incluyen procesos y servicios asociados, como la posventa, la trazabilidad de la información y el uso de canales digitales para garantizar transparencia. Asimismo, resalta diferencias entre mercados, destacando que en Asia existe una mayor exigencia en la verificación de la información del producto, mientras que en América Latina se valora más la continuidad del servicio y la experiencia del cliente.

En cuanto a la percepción del consumidor, indica que la sostenibilidad es relevante cuando se traduce en beneficios concretos como eficiencia, rapidez y claridad en la información. Además, destaca que prácticas como la economía circular, especialmente la reutilización de envases, están ganando reconocimiento. Sin embargo, la credibilidad depende de que estas iniciativas estén respaldadas por datos verificables y procesos visibles, siendo los empaques uno de los principales elementos de percepción.

Por otro lado, la disposición a pagar más por productos sostenibles es limitada y depende del impacto en el precio, siendo aceptados incrementos moderados siempre que no generen una diferencia significativa frente a alternativas convencionales. A su vez, la sostenibilidad puede influir en el posicionamiento de marca, especialmente en consumidores con mayor conciencia ambiental, donde se convierte en un factor de confianza.

Fernando destacó el papel de las regulaciones y la presión social en la adopción de prácticas sostenibles, así como la importancia de una comunicación clara y accesible para el consumidor. En conjunto, lo expuesto a lo largo de la entrevista evidencia que la innovación sostenible trasciende el producto y depende de su integración con procesos, comunicación y experiencia de consumo para generar un impacto real en el mercado.

Anexo 13: Síntesis de hallazgos cualitativos

A partir de las entrevistas realizadas a expertos de la industria, académicos y profesionales de distintas áreas de L'Oréal y otros sectores, se identificaron varios patrones comunes que permiten responder a la pregunta de investigación sobre el impacto de la innovación sostenible en empaques e ingredientes en la aceptación del consumidor y el posicionamiento internacional.

En primer lugar, uno de los hallazgos más consistentes es que la innovación sostenible en productos de consumo masivo se concentra principalmente en dos frentes: los empaques y los ingredientes, lo cual coincide directamente con el foco de la investigación. En el caso de los empaques, se evidenció una fuerte tendencia hacia la reducción de materiales, el uso de plásticos reciclados o biodegradables y el desarrollo de modelos de economía circular como los refills. Por su parte, en ingredientes, la innovación se orienta hacia el uso de fuentes renovables, la reducción de insumos petroquímicos y el desarrollo de formulaciones más eficientes en el uso de recursos como el agua. Sin embargo, varias entrevistas coinciden en que estas innovaciones no necesariamente representan cambios radicales recientes, sino más bien una adopción progresiva y masiva de prácticas que ya existían, especialmente en mercados más desarrollados.

Ahora, en cuanto a la aceptación del consumidor, se identificó que el empaque juega un rol clave como principal punto de contacto y comunicación de la sostenibilidad. Es decir, los atributos visibles, como materiales reciclados, etiquetas o formatos refill, son los que más influyen en la percepción del consumidor, mientras que aspectos más complejos, como la sostenibilidad en ingredientes o procesos productivos, suelen pasar desapercibidos si no se comunican adecuadamente. Aun así, la decisión de compra no depende únicamente de estos atributos, ya que factores como el precio, la calidad y la funcionalidad del producto siguen siendo determinantes. De hecho, uno de los hallazgos más relevantes es que, aunque existe una intención positiva hacia productos sostenibles, en la práctica el consumidor no está dispuesto a pagar significativamente más por ellos, especialmente en mercados latinoamericanos.

Otro punto importante es que la percepción y adopción de la sostenibilidad varía significativamente según el nivel de información del consumidor. Se identificó una clara diferencia entre consumidores informados, que valoran la trazabilidad, los procesos y el

impacto real del producto, y consumidores menos informados, que tienden a basarse en elementos visuales o en mensajes simplificados. En este sentido, la educación del consumidor se posiciona como un factor clave, ya que existe un amplio desconocimiento sobre qué es la sostenibilidad y qué significan conceptos como certificaciones, sellos o atributos ambientales. Esto, a su vez, genera escepticismo y facilita la percepción de greenwashing, lo que resalta la importancia de una comunicación clara, coherente y respaldada por evidencia.

En línea con lo anterior, las entrevistas muestran que la sostenibilidad no solo se comunica a través del producto, sino que depende en gran medida de la estrategia de comunicación y posicionamiento de la marca. Factores como la transparencia, la consistencia del mensaje y el respaldo en certificaciones reconocidas influyen directamente en la confianza del consumidor. Además, se identificó que elementos intangibles como la afinidad con la marca, el propósito social y la legitimidad también juegan un papel importante en la decisión de compra, lo que demuestra que la sostenibilidad tiene una dimensión emocional además de funcional.

En relación con el posicionamiento internacional, se encontró que la sostenibilidad se ha convertido en un factor cada vez más relevante, no solo como elemento diferenciador, sino como una condición necesaria para competir en mercados globales. En este sentido, contribuye a fortalecer la reputación, la legitimidad y la confianza frente a distintos stakeholders, incluyendo consumidores, inversionistas y reguladores. Sin embargo, también se evidenció que la sostenibilidad por sí sola no garantiza el posicionamiento, ya que debe estar acompañada de otros factores como la calidad del producto, la innovación y una estrategia de marca sólida.

Por otro lado, uno de los hallazgos más claros es el papel determinante de las regulaciones ambientales en la adopción de prácticas sostenibles. En múltiples entrevistas se coincide en que estas funcionan como el principal motor de cambio dentro de las empresas, ya que establecen un estándar mínimo de cumplimiento y, en muchos casos, condicionan el acceso a mercados internacionales. Esto es especialmente relevante en regiones como Europa, donde las regulaciones son más estrictas y terminan influyendo en la adopción de estas prácticas en otros mercados.

Un hallazgo transversal es que la sostenibilidad debe entenderse como un enfoque integral y sistémico, que va más allá del producto y abarca toda la cadena de valor. Esto incluye desde el origen de los insumos hasta la disposición final, así como la relación con proveedores,

los procesos productivos y la comunicación al consumidor. En este sentido, se evidencia que el verdadero impacto de la innovación sostenible no depende únicamente de los cambios técnicos en empaques e ingredientes, sino de su integración dentro de una estrategia empresarial coherente y de la capacidad de las marcas para traducir estos avances en valor percibido por el consumidor.

Los hallazgos de las entrevistas permiten concluir que la innovación sostenible en empaques e ingredientes sí tiene un impacto en la aceptación del consumidor y en el posicionamiento internacional de L'Oréal, pero este impacto está mediado por variables clave como el precio, la comunicación, el nivel de conocimiento del consumidor y el contexto regulatorio. Esto respalda los objetivos de la investigación y confirma que la sostenibilidad, más que un atributo aislado, es un factor estratégico que influye tanto en la percepción del consumidor como en la competitividad de las empresas en mercados globales.

Anexo 14: Análisis detallado de los resultados cuantitativos de la encuesta

Con el fin de analizar la percepción del consumidor frente a la innovación sostenible en la industria de belleza y cuidado personal, se diseñó y aplicó una encuesta dirigida a consumidores de América Latina. Para el presente análisis se obtuvo una muestra total de 201 respuestas válidas, lo que permite identificar tendencias más robustas en el comportamiento y percepciones de los consumidores.

En términos demográficos, la muestra está compuesta principalmente por personas residentes en Colombia, lo cual resulta coherente con el alcance del estudio y con el interés de analizar la percepción del consumidor en mercados latinoamericanos. En cuanto a la distribución por género, la mayoría de los participantes corresponde al género femenino (83,0%), mientras que el 17,0% se identifica como masculino, lo que evidencia una alta participación femenina, consistente con el perfil típico de consumo en la industria cosmética.

Respecto a la edad de los encuestados, a diferencia del análisis preliminar, se observa una distribución más diversa entre los diferentes rangos etarios. El grupo predominante corresponde a personas entre 18 y 24 años (28,9%), seguido por el segmento de 55 años o más (23,4%), 35 a 44 años (20,9%) y 45 a 54 años (18,9%), mientras que el grupo de 25 a 34 años representa el 8,0% de la muestra. Este cambio en la composición de la muestra resulta particularmente relevante, ya que permite contar con una visión más equilibrada entre generaciones, enriqueciendo el análisis del comportamiento del consumidor frente a la sostenibilidad.

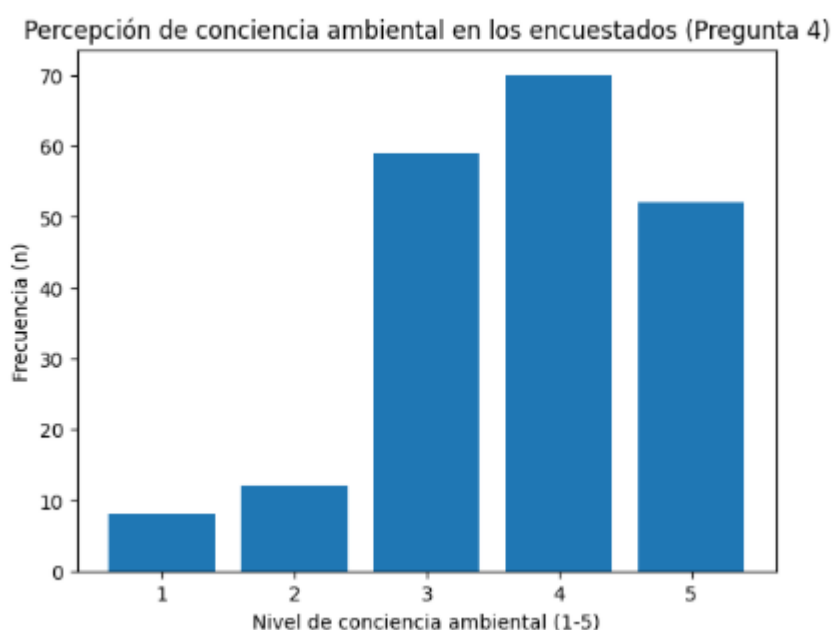
Uno de los primeros resultados relevantes de la encuesta se relaciona con el nivel de conciencia ambiental declarado por los participantes. Como se observa en la Figura 2, la mayoría de los encuestados se percibe a sí misma como una persona ambientalmente consciente, concentrándose principalmente en los niveles 4 (34,8%), 3 (29,4%) y 5 (25,9%) de la escala. Esto indica que aproximadamente el 90% de los participantes se ubica en niveles medios o altos de conciencia ambiental, evidenciando una fuerte orientación hacia temas de sostenibilidad dentro de la muestra.

Este resultado se confirma también a través de los estadísticos descriptivos obtenidos para esta variable. La media de la respuesta fue de 3,73 en una escala de 1 a 5, mientras que la

mediana se ubica en 4, lo que indica que una proporción significativa de los encuestados tiende a posicionarse hacia niveles altos de conciencia ambiental. Por su parte, la desviación estándar de 1,04 sugiere una variabilidad moderada en las respuestas, evidenciando que, aunque la tendencia general es positiva, existen diferencias en la intensidad de dicha percepción entre los participantes.

Este resultado resulta relevante para la investigación, ya que sugiere que la muestra está compuesta por consumidores que, al menos en términos declarativos, presentan una alta sensibilidad frente a temas de sostenibilidad. En el contexto del trabajo de grado, este hallazgo permite analizar posteriormente si esta autopercepción se traduce efectivamente en comportamientos de compra más favorables hacia productos con innovaciones sostenibles dentro de la industria de belleza, o si, por el contrario, persiste una brecha entre la actitud declarada y las decisiones reales de consumo.

Figura 12: Percepción de conciencia ambiental en los encuestados



Uno de los resultados más relevantes de la encuesta se relaciona con el nivel de conciencia ambiental declarado por los participantes. Como se observa en la Figura 2, la mayoría de los encuestados se percibe a sí misma como una persona ambientalmente

consciente, concentrándose principalmente en los niveles 4 (34,8%), 3 (29,4%) y 5 (25,9%) de la escala.

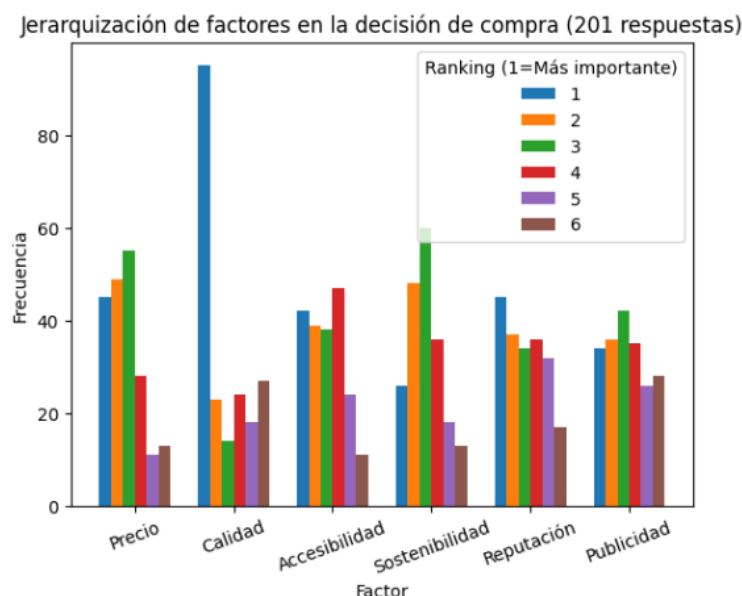
En conjunto, estos resultados indican que aproximadamente el 90% de los encuestados se ubica en niveles medios y altos de conciencia ambiental, lo que evidencia una fuerte sensibilidad hacia temas de sostenibilidad dentro de la muestra. Por el contrario, los niveles bajos de conciencia (1 y 2) presentan una participación reducida, representando menos del 10% del total.

Este comportamiento se confirma a través de los estadísticos descriptivos obtenidos para esta variable. La media de la respuesta fue de 3,73 en una escala de 1 a 5, mientras que la mediana se ubica en 4, lo que indica una tendencia general hacia niveles altos de autopercepción ambiental. Por su parte, la desviación estándar de 1,04 sugiere una variabilidad moderada en las respuestas, evidenciando que, aunque la mayoría de los encuestados presenta una percepción positiva, existen diferencias en la intensidad de dicha conciencia.

Este resultado resulta particularmente relevante para la investigación, ya que sugiere que los consumidores no solo están expuestos al discurso de la sostenibilidad, sino que lo han interiorizado a nivel declarativo. Sin embargo, este hallazgo adquiere mayor valor analítico cuando se contrasta con otros resultados del estudio, especialmente aquellos relacionados con la disposición a pagar y la decisión de compra, donde se evidencian diferencias entre lo que los consumidores afirman valorar y lo que efectivamente determina su comportamiento.

En este sentido, la alta concentración de respuestas en niveles elevados de conciencia ambiental constituye una base importante para analizar la existencia de una posible brecha entre actitud y comportamiento (*attitude-behavior gap*), lo cual permite profundizar en la comprensión del rol real de la sostenibilidad dentro del proceso de decisión de compra en la industria cosmética.

Figura 13: Jerarquización de factores en la decisión de compra de cosméticos y cuidado personal



Con el objetivo de identificar cuáles son los principales factores que influyen en la decisión de compra de cosméticos o productos de cuidado personal, se incluyó en la encuesta la siguiente pregunta: “Ordena los siguientes factores según su nivel de importancia en tu decisión de compra (siendo 1 el más importante y 6 el menos importante)”. Los factores evaluados fueron precio, calidad o efectividad del producto, accesibilidad, sostenibilidad, reputación de la empresa y publicidad o marketing.

La Figura 3 presenta la distribución de respuestas obtenidas a partir de la muestra total de 201 encuestados, mostrando la frecuencia con la que cada factor fue ubicado en las diferentes posiciones de importancia.

Como se observa en la figura, la calidad o efectividad del producto se consolida como el factor más determinante, concentrando la mayor cantidad de respuestas en la posición 1 (95 encuestados), muy por encima del resto de variables. Este resultado confirma que los atributos funcionales continúan siendo el principal driver en la decisión de compra dentro de la industria cosmética.

Por su parte, factores como precio (45), reputación de la empresa (45) y accesibilidad (42) también presentan una presencia significativa en los primeros niveles de importancia, lo que evidencia que los consumidores mantienen una fuerte orientación hacia variables económicas y de conveniencia en su proceso de decisión.

En contraste, la sostenibilidad muestra un comportamiento diferente, concentrándose principalmente en posiciones intermedias, especialmente en los niveles 2 (48 respuestas) y 3 (60 respuestas), siendo este último el nivel donde alcanza su mayor frecuencia. Aunque 26 encuestados la ubicaron como el factor más importante, la distribución general indica que no es priorizada frente a variables tradicionales.

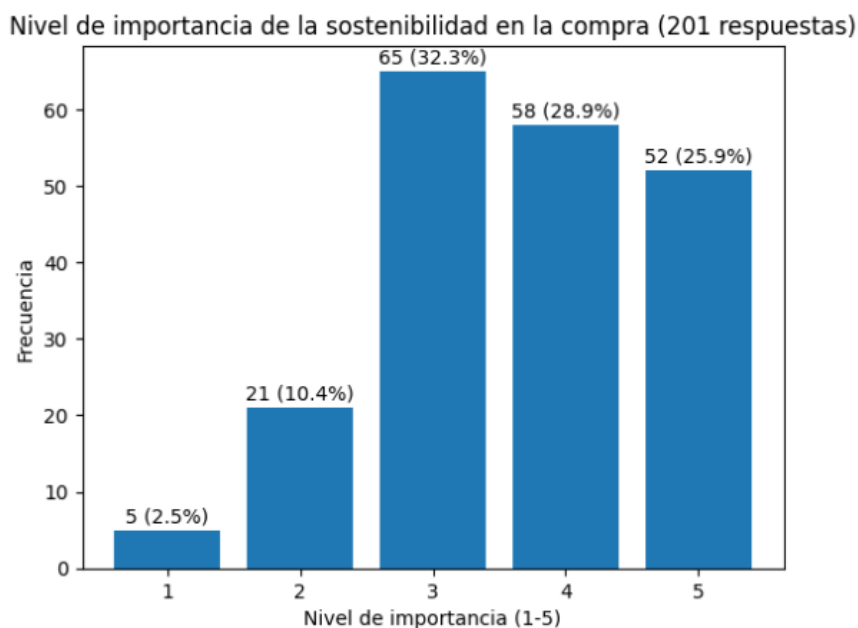
Este patrón evidencia que la sostenibilidad es valorada por los consumidores, pero no ocupa un rol central en la decisión inicial de compra. Más bien, funciona como un criterio complementario que gana relevancia una vez se han satisfecho aspectos fundamentales como la calidad y el precio.

Este hallazgo se conecta directamente con los resultados del análisis de coherencia y las correlaciones, donde se evidenció la existencia de un *attitude-behavior gap*. Es decir, aunque los consumidores declaran altos niveles de conciencia ambiental, esto no se traduce con la misma intensidad en sus decisiones de compra.

Asimismo, estos resultados se alinean con las percepciones recogidas en las entrevistas a expertos del sector, quienes señalaron que, en mercados latinoamericanos, factores económicos y funcionales continúan predominando en el comportamiento del consumidor.

En este sentido, los resultados de la encuesta permiten concluir que la sostenibilidad, aunque relevante a nivel discursivo, aún no desplaza a los atributos tradicionales como principal criterio de decisión. Este hallazgo resulta clave para entender su rol dentro de la estrategia de innovación e internacionalización de marcas como L'Oréal, donde la sostenibilidad debe integrarse estratégicamente con atributos funcionales para generar impacto real en el mercado.

Figura 14: Nivel de importancia asignado a la sostenibilidad en la decisión de compra de productos de cuidado personal



Con el fin de evaluar la relevancia que los consumidores otorgan a la sostenibilidad en su proceso de compra, se incluyó en la encuesta la siguiente pregunta: “¿Qué tan importante es la sostenibilidad para ti al comprar productos cosméticos o de cuidado personal?”, medida en una escala de 1 a 5.

Como se observa en la Figura 14, la percepción de importancia de la sostenibilidad presenta una concentración significativa en los niveles medios y altos de la escala. En particular, el nivel 3 (32,3%) registra la mayor frecuencia, seguido por los niveles 4 (28,9%) y 5 (25,9%). En conjunto, estos resultados indican que aproximadamente el 87% de los encuestados considera la sostenibilidad como un factor de importancia media o alta en su decisión de compra.

Por el contrario, los niveles bajos de importancia (1 y 2) presentan una participación reducida, representando en conjunto cerca del 13% de la muestra, lo que evidencia que la sostenibilidad es un atributo ampliamente reconocido dentro del discurso del consumidor.

Este resultado confirma que la sostenibilidad ocupa un lugar relevante dentro de la percepción del consumidor, aunque no necesariamente como el principal criterio de decisión. De hecho, al contrastar estos resultados con la jerarquización de factores (Pregunta 5), se observa que, a pesar de ser valorada, la sostenibilidad no supera en prioridad a variables como la calidad o el precio.

Este comportamiento refuerza la existencia de una dinámica clave en el consumo sostenible: los consumidores reconocen la importancia de la sostenibilidad, pero esta no siempre se traduce en el factor determinante al momento de la compra. En otras palabras, la sostenibilidad funciona como un atributo valorado, pero subordinado a criterios funcionales y económicos.

En este sentido, los resultados se alinean con el concepto de *attitude-behavior gap*, evidenciando que existe una diferencia entre la importancia declarada de la sostenibilidad y su impacto real en la decisión de compra. Este hallazgo resulta fundamental para el análisis del modelo de investigación, ya que permite comprender que la aceptación del consumidor frente a la innovación sostenible no depende únicamente de la conciencia o valoración del atributo, sino de su integración efectiva dentro de la propuesta de valor del producto.

Figura 15: Matriz de correlación entre conciencia ambiental, importancia de la sostenibilidad e importancia del precio

	Conciencia ambiental	Importancia sostenibilidad	Importancia precio
Conciencia ambiental	1.000	0.397	0.086
Importancia sostenibilidad	0.397	1.000	0.065
Importancia precio	0.086	0.065	1.000

Con el fin de analizar la relación entre la conciencia ambiental, la importancia atribuida a la sostenibilidad y la relevancia del precio en la decisión de compra, se realizó un análisis de correlación utilizando el coeficiente de Pearson. Los resultados se presentan en la Figura 15.

En primer lugar, se observa una correlación positiva moderada entre la conciencia ambiental y la importancia de la sostenibilidad ($r = 0,397$). Este resultado indica que los consumidores que se perciben como más conscientes ambientalmente tienden también a otorgar una mayor importancia a la sostenibilidad en sus decisiones de compra. Desde la perspectiva del modelo teórico, este hallazgo es consistente con la literatura sobre

comportamiento del consumidor verde, ya que evidencia una coherencia a nivel actitudinal entre valores y percepciones.

Sin embargo, al analizar la relación entre la conciencia ambiental y la importancia del precio, se identifica una correlación positiva muy débil ($r = 0,086$). De manera similar, la relación entre la importancia de la sostenibilidad y la importancia del precio también resulta débil ($r = 0,065$). Estos resultados sugieren que el precio opera como un factor independiente dentro del proceso de decisión, sin una relación significativa con las variables asociadas a la sostenibilidad.

Este patrón resulta particularmente relevante para la investigación, ya que evidencia que, aunque existe una conexión clara entre conciencia ambiental y valoración de la sostenibilidad, dicha relación no se extiende hacia variables económicas como el precio. En otras palabras, los consumidores pueden reconocer la importancia de la sostenibilidad sin que esto implique una menor sensibilidad al precio o una disposición automática a priorizar productos sostenibles en contextos de decisión real.

En este sentido, los resultados refuerzan la existencia del *attitude-behavior gap*, ya que evidencian que las actitudes proambientales se mantienen en el plano perceptual, pero no necesariamente influyen en variables clave del comportamiento económico. Este hallazgo es consistente con los análisis previos de correlación y con la jerarquización de factores, donde se observó que el precio y la calidad continúan teniendo un peso predominante en la decisión de compra.

Finalmente, estos resultados permiten concluir que la sostenibilidad, aunque relevante dentro del sistema de creencias del consumidor, aún no logra desplazar a los factores económicos tradicionales. Esto tiene implicaciones importantes para la estrategia empresarial, ya que sugiere que la integración de atributos sostenibles debe ir acompañada de propuestas de valor competitivas en términos de precio y desempeño para generar un impacto real en el mercado.

Figura 16: Matriz de correlación entre la percepción de innovación de L'Oréal y la preferencia por marcas con empaques sostenibles

	Innovación L'Oréal	Empaques sostenibles
Innovación L'Oréal	1.000	0.126
Empaques sostenibles	0.126	1.000

Con el objetivo de analizar la relación entre la percepción de innovación de L'Oréal y la preferencia del consumidor por marcas que utilizan empaques sostenibles, se realizó un análisis de correlación utilizando el coeficiente de Pearson. Los resultados se presentan en la Figura 6.

El coeficiente de correlación obtenido fue $r = 0,126$, calculado a partir de las respuestas obtenidas en la encuesta mediante un análisis de correlación de Pearson entre la variable “preferencia por empaques sostenibles” y la variable “percepción de innovación de L'Oréal”. Este resultado evidencia una correlación positiva débil entre ambas variables, lo que indica que existe una relación directa, pero de baja intensidad. En este sentido, los consumidores que prefieren marcas con empaques reciclables o recargables tienden, en cierta medida, a percibir a L'Oréal como una empresa innovadora dentro de la industria de belleza; sin embargo, esta asociación no es lo suficientemente fuerte como para evidenciar una relación significativa.

Este resultado sugiere que, aunque la sostenibilidad puede contribuir a la percepción de innovación, no constituye un factor determinante por sí solo en la construcción del posicionamiento de marca. Es decir, los consumidores no asocian automáticamente el uso de empaques sostenibles con un mayor nivel de innovación empresarial.

Desde la perspectiva del modelo de investigación, este hallazgo matiza la hipótesis H1, ya que indica que la innovación sostenible no impacta directamente el posicionamiento internacional a través de la percepción de innovación de manera fuerte o evidente. En cambio, su efecto podría estar mediado por otras variables, como la aceptación del consumidor, la credibilidad o la experiencia de uso del producto.

Adicionalmente, este resultado refuerza la idea de que la sostenibilidad, aunque relevante, no es suficiente por sí sola para construir una percepción sólida de innovación en el consumidor. En este sentido, las empresas deben integrar la sostenibilidad dentro de una

propuesta de valor más amplia, donde se combine con atributos funcionales, tecnológicos y de desempeño para generar un impacto más significativo en la percepción de la marca.

En conjunto, estos hallazgos sugieren que la relación entre innovación sostenible y posicionamiento no es directa, sino que requiere de mecanismos intermedios que traduzcan las prácticas sostenibles en valor percibido por el consumidor.

Figura 17: Matriz de correlación entre la preferencia por marcas con empaques sostenibles y la disposición a pagar más por productos con innovaciones sostenibles

	Empaques sostenibles	Disposición a pagar
Empaques sostenibles	1.000	0.431
Disposición a pagar	0.431	1.000

Los resultados cuantitativos permiten identificar que los consumidores muestran una percepción positiva hacia la sostenibilidad dentro de la industria de belleza; sin embargo, su influencia en la decisión de compra coexiste con otros factores tradicionales como la calidad del producto y el precio.

El análisis de correlación evidencia que la preferencia por marcas que utilizan empaques reciclables o recargables presenta una correlación positiva moderada con la disposición a pagar por productos con innovaciones sostenibles ($r = 0,431$). Este resultado sugiere que los consumidores que valoran más las prácticas sostenibles tienden también a mostrar una mayor disposición a asumir un sobre costo por este tipo de atributos.

Desde la perspectiva del modelo de investigación, este hallazgo aporta evidencia empírica sólida que respalda la hipótesis H2, al demostrar que la innovación sostenible — representada en este caso por el uso de empaques sostenibles— influye positivamente en la aceptación del consumidor, particularmente en su dimensión económica.

No obstante, la magnitud moderada de la correlación indica que esta relación, aunque significativa, no es absoluta. Es decir, si bien la sostenibilidad influye en la disposición a pagar, no constituye el único determinante del comportamiento del consumidor. Factores como el precio base, la percepción de calidad y la confianza en la marca continúan desempeñando un papel relevante en la decisión final.

En este sentido, los resultados refuerzan la idea de que la sostenibilidad opera como un atributo que puede potenciar la valoración del producto, pero cuya efectividad depende de su integración con otros elementos de la propuesta de valor. Esto implica que las estrategias de innovación sostenible deben diseñarse de manera complementaria, buscando no solo generar impacto ambiental positivo, sino también aportar beneficios claros y percibidos por el consumidor.

En conjunto, este hallazgo constituye una de las evidencias más relevantes del estudio, ya que demuestra que la sostenibilidad tiene la capacidad de influir en decisiones económicas reales, validando así su rol dentro de las estrategias de innovación y competitividad en la industria cosmética.