

Más Allá del Beneficio

Integrando la Sostenibilidad en la Cultura Corporativa

Beyond Profit

Integrating Sustainability into Corporate Culture

Juan Manuel Sanchez Simonatto | ORCID: orcid.org/0009-0007-8067-7212

jmsanchezs@gmail.com

Universidad Católica de Cuyo

Mayra Navarro | ORCID: orcid.org/0000-0002-8301-9000

cpnmayranavarro@gmail.com

Universidad Católica de Cuyo

María Belén Cañizares | ORCID: orcid.org/0009-0008-3203-5458

belcani11@gmail.com

Universidad Católica de Cuyo

Argentina

Recibido: 24/6/2024

Aceptado: 25/7/2024

Resumen

El presente estudio explora la importancia de la sostenibilidad empresarial y su integración en la gestión de las empresas en Argentina. A través de un análisis detallado se identifican los beneficios económicos, sociales y ambientales de adoptar prácticas sostenibles, la mejora de la eficiencia operativa, la reducción de costos y la apertura de nuevos mercados. También se examinan los desafíos actuales que enfrentan las empresas, destacando la oportunidad que representa la sostenibilidad para superar estos obstáculos.

Se presentan ejemplos de empresas argentinas y latinoamericanas que han implementado exitosamente estrategias sostenibles, logrando beneficios significativos en términos de reputación, eficiencia y resiliencia. Además, se discuten las barreras culturales, organizacionales y financieras que dificultan la adopción de prácticas sostenibles y se proponen estrategias para superarlas.

La adopción de prácticas sostenibles no solo responde a una demanda ética y social sino que también es una estrategia integral para asegurar el éxito a largo plazo, mejorar la competitividad y contribuir positivamente al desarrollo económico, social y ambiental de las empresas argentinas.

Palabras clave: Sostenibilidad, Empresas, Gestión, Oportunidad, Argentina.

Abstract

This study explores the importance of corporate sustainability and its integration into the management of companies in Argentina. Through a detailed analysis, it identifies the economic, social and environmental benefits of adopting sustainable practices, such as improving operational efficiency, reducing costs and opening new markets. It also examines the current challenges faced by companies, highlighting the opportunity that sustainability represents to overcome these obstacles.

Practical examples are presented of Argentinean and Latin American companies that have successfully implemented sustainable strategies, achieving significant benefits in terms of reputation, efficiency and resilience. In addition, cultural, organisational and financial barriers to the adoption of sustainable practices are discussed, and strategies to overcome them.

The adoption of sustainable practices not only responds to an ethical and social demand, but is also an integral strategy to ensure long-term success, improve competitiveness and contribute positively to the economic, social and environmental development of Argentinean companies.

Key words: Sustainability, Companies, Management, Opportunity, Argentina.

Introducción

En las últimas décadas, el concepto de sostenibilidad ha ganado una relevancia significativa en el ámbito empresarial (Sanders y Wood, 2023). La **sostenibilidad**, definida por el *Informe Brundtland* como el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Brundtland, 1987), se ha convertido en un imperativo para las organizaciones modernas. Las empresas ya no son vistas únicamente como entidades económicas cuyo único propósito es generar ganancias; ahora se espera que desempeñen un papel activo en la solución de problemas sociales y ambientales, contribuyendo al bienestar general de la sociedad (Argandoña, 2008).

La integración de prácticas sostenibles en la gestión empresarial no solo responde a una demanda ética y social (Argandoña, 2007), sino que también ofrece múltiples beneficios económicos y competitivos (Fontrodona y Marín, 2019). La implementación de estrategias sostenibles puede mejorar la eficiencia operativa, reducir costos, abrir nuevos mercados y atraer inversiones (Huerta-Estévez *et al.*, 2021). Además, las empresas que adoptan prácticas sostenibles suelen gozar de una mejor reputación, lo que a su vez puede

incrementar la lealtad de los clientes y fortalecer la relación con los *stakeholders* (Argandoña, 1998).

La presente contribución tiene como objetivo explorar la importancia de las prácticas sostenibles en las empresas, destacando tanto los beneficios como los desafíos asociados a su implementación. A través de un análisis detallado de modelos de gestión, identificación de grupos de interés y ejemplos prácticos, se pretende proporcionar un marco comprensivo para que las empresas comprendan y adopten la sostenibilidad como un componente integral de su estrategia corporativa.

Se organiza de la siguiente manera: primero se presentará un marco teórico que incluye definiciones clave y principios de sostenibilidad y **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**. A continuación se expondrá la metodología. Luego se discutirá la importancia de las prácticas sostenibles para las empresas seguido de un análisis sobre cómo integrar la sostenibilidad en la gestión empresarial. Posteriormente se revisarán estudios de caso y ejemplos prácticos de empresas que han implementado exitosamente estas prácticas. Finalmente se abordarán los desafíos y oportunidades asociados a la sostenibilidad empresarial en San Juan, concluyendo con recomendaciones y perspectivas futuras.

Marco teórico

El concepto de sostenibilidad tiene sus raíces en las preocupaciones medioambientales que surgieron en la década de 1970. La crisis petrolera de 1973 y la publicación del informe *Los límites del crecimiento* por el Club de Roma en 1972 alertaron al mundo sobre los límites finitos de los recursos naturales y la necesidad de un uso responsable y sostenible de los mismos (Meadows *et al.*, 2017). Este informe introdujo la idea de que el crecimiento económico sin considerar las limitaciones medioambientales no era viable a largo plazo (Kuhlman y Farrington, 2010).

En 1987, la **Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo** de las Naciones Unidas publicó el Informe Brundtland, titulado *Nuestro futuro común*. Este informe definió el desarrollo sostenible como *aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades* (Brundtland, 1987). Esta definición

subrayó la interdependencia de los factores económicos, sociales y ambientales y estableció las bases para el concepto moderno de sostenibilidad (Strange y Bayley, 2008). Este enfoque holístico ha sido adoptado globalmente y resalta la importancia de considerar el impacto a largo plazo de las decisiones empresariales (Kuhlman y Farrington, 2010). La sostenibilidad implica un equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y la protección del medio ambiente, estableciendo una base para el desarrollo sostenible (Elkington, 1998).

La **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)** se refiere a la integración voluntaria por parte de las empresas de preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones y en su interacción con sus *stakeholders* (Argandoña, 2008). La RSE va más allá del cumplimiento de las obligaciones legales, abarcando acciones que promueven el desarrollo sostenible (Fontrodona y Marín,

2019). La RSE comenzó a ganar relevancia en las décadas de 1950 y 1960, cuando se empezó a cuestionar el papel de las empresas en la sociedad más allá de la simple generación de beneficios. Howard R. Bowen, en su libro *Social Responsibilities of the Businessman* (1953), es considerado uno de los pioneros en formalizar el concepto de responsabilidad social en el ámbito empresarial.

En las décadas de 1970 y 1980, la RSE evolucionó para incluir un enfoque más amplio que abarcaba no solo la filantropía sino también prácticas empresariales que tuvieran en cuenta los impactos sociales y ambientales de las operaciones comerciales (Huerta-Estévez *et al.*, 2021). La presión pública, los escándalos corporativos y una mayor conciencia sobre los derechos humanos y el medio ambiente llevaron a las empresas a adoptar prácticas más responsables (Kliksberg, 2004).

Existen una serie de eventos clave en la evolución de la RSE:

- ◊ en 1976, la **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)** publicó las *Líneas Directrices para Empresas Multinacionales*, uno de los primeros intentos de establecer normas internacionales de conducta empresarial.
- ◊ en 1979, Archie y Carroll, presentaron el modelo de la *Pirámide de la RSE*, que incluye cuatro niveles de responsabilidad: económica, legal, ética y filantrópica.
- ◊ en el año 2000, las Naciones Unidas (ONU) lanzaron el **Pacto Global**, una iniciativa para alinear las estrategias y operaciones empresariales con diez principios universales en las áreas de derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción (ONU, 2010).

En el siglo XXI, los conceptos de sostenibilidad y RSE han convergido y se han integrado más

profundamente en las estrategias corporativas (Cuesta González, 2004). La publicación de los *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)* en 2015 por la ONU marcó un hito significativo en esta evolución, proporcionando un marco global para que las empresas contribuyan al desarrollo sostenible (ONU, 2015).

Se puede agrupar en etapas clave la evolución de la sostenibilidad y la RSE. En la década de 2000, se observa una mayor adopción de estándares y marcos internacionales como la *Global Reporting Initiative (GRI)*, que proporciona directrices para la elaboración de informes de sostenibilidad. Las empresas comienzan a reportar de manera más transparente sus impactos económicos, sociales y ambientales. Durante la década de 2010, la sostenibilidad se convierte en un elemento central de la estrategia empresarial. Las empresas reconocen que la sostenibilidad no solo es ética, sino también económicamente viable. La integración de los ODS en las estrategias empresariales se convierte en una práctica común. La década de 2020 se caracteriza por la pandemia de COVID-19, en la que se resalta la importancia de la resiliencia y la sostenibilidad en las empresas. La presión por la transparencia y la sostenibilidad aumenta, con una mayor demanda de los consumidores e inversores por prácticas empresariales responsables (Goniewicz *et al.*, 2023).

En la actualidad, la sostenibilidad y la RSE son componentes esenciales de la estrategia empresarial (Sanders y Wood, 2023). Las empresas que adoptan prácticas sostenibles no solo mejoran su reputación y relaciones con los *stakeholders*, sino que también logran una mayor eficiencia operativa y resiliencia ante los cambios del entorno (García Navarro y Granda Revilla, 2020). La sostenibilidad se ha convertido en un criterio crucial para los inversores, y las empresas que no abordan estos temas enfrentan riesgos significativos, tanto financieros como reputacionales (Porter *et al.*, 2011).

Metodología

Para proporcionar un marco de análisis más preciso y consistente en el estudio de las prácticas sostenibles de las empresas seleccionadas, se propone la siguiente metodología de estudio de caso. Este enfoque ofrece una estructura clara que facilita la comparación y el *benchmarking* entre los casos analizados.

Selección de Criterios de Evaluación

Se identifican criterios clave que reflejan aspectos críticos de la sostenibilidad empresarial. Estos criterios incluyen:

- ◇ *Adopción de Tecnologías Limpias*: implementación de tecnologías que minimicen el impacto ambiental.
- ◇ *Políticas de Responsabilidad Social*: enfoques y prácticas en torno a la responsabilidad social, incluyendo equidad de género y derechos humanos.
- ◇ *Gestión de Recursos Naturales*: eficiencia en el uso de recursos como agua y energía, y prácticas de reducción de residuos.
- ◇ *Compromiso con la Comunidad*: participación en iniciativas comunitarias e impacto social positivo.
- ◇ *Transparencia y Comunicación*: niveles de transparencia en la divulgación de prácticas sostenibles.
- ◇ *Innovación en Productos Sostenibles*: desarrollo e innovación en productos y procesos sostenibles.
- ◇ *Cumplimiento de Normativas Ambientales*: adherencia a regulaciones ambientales locales e internacionales.

Recolección de Datos

Para cada criterio se recolectan datos cualitativos y cuantitativos de fuentes como informes de sostenibilidad, entrevistas, declaraciones públicas, y artículos de prensa. Esta información es esencial para evaluar la implementación de cada criterio en las empresas analizadas.

Evaluación y Análisis Comparativo

Cada empresa es evaluada en función de su desempeño en los criterios seleccionados. Se utiliza una escala simple para determinar si una empresa *cumple* o *no cumple* con cada criterio. Esta evaluación se presenta en una matriz de evaluación comparativa, que permite visualizar las fortalezas y debilidades relativas de cada empresa en términos de sostenibilidad.

Justificación de las Propuestas

La adopción de prácticas sostenibles en el ámbito empresarial no solo es una respuesta a las crecientes demandas éticas y sociales sino también una estrategia integral que proporciona múltiples beneficios económicos, sociales y ambientales. A continuación, se presenta la justificación de las propuestas realizadas en este estudio, basadas en el análisis de casos de empresas argentinas y latinoamericanas.

- ◇ *Adopción de Tecnologías Limpias*. Tanto la implementación de tecnologías limpias como el uso de energías renovables y procesos eficientes, reduce significativamente el impacto ambiental de las empresas. Esta transición no solo contribuye a la mitigación del cambio climático sino que también ofrece beneficios económicos, como la reducción de costos operativos a largo plazo. Las empresas que adoptan estas tecnologías están mejor preparadas para cumplir con las regulaciones ambientales futuras y pueden mejorar su reputación ante consumidores y *stakeholders* conscientes del medio ambiente.
- ◇ *Desarrollo de Políticas de Responsabilidad Social*. Las políticas de responsabilidad social, que incluyen el trabajo comunitario y la promoción de la equidad de género y los derechos humanos, fortalecen la relación de las empresas con sus comunidades y mejoran la satisfacción y lealtad de los empleados. Estas políticas también pueden aumentar la confianza y lealtad de los consumidores, lo

que es crucial en un mercado cada vez más orientado hacia la responsabilidad social y la transparencia.

- ◇ *Gestión Eficiente de Recursos Naturales.* La eficiencia en el uso de recursos naturales y la gestión de residuos son fundamentales para la sostenibilidad empresarial. Al optimizar el consumo de agua y energía y reducir los residuos, las empresas pueden disminuir costos y riesgos asociados con el suministro de recursos y la gestión de residuos. Además, estas prácticas contribuyen a la preservación de los recursos naturales y al bienestar ambiental, alineándose con los ODS.
- ◇ *Compromiso Activo con la Comunidad.* El compromiso activo con la comunidad, a través de iniciativas sociales y ambientales, ayuda a fortalecer el tejido social y a construir una imagen positiva de la empresa. Las empresas que invierten en el desarrollo comunitario no solo mejoran la calidad de vida en las áreas donde operan, sino que también generan un capital social que puede ser crucial en tiempos de crisis o cambios en el entorno empresarial.
- ◇ *Innovación en Productos Sostenibles.* La innovación en productos y procesos sostenibles no solo responde a una creciente demanda de consumidores conscientes, sino que también permite a las empresas diferenciarse en el mercado y acceder a nuevos segmentos. Los productos sostenibles, como aquellos

con ecoetiquetas o fabricados con materiales reciclables, pueden mejorar la competitividad y abrir nuevas oportunidades de negocio, además de contribuir a la reducción de la huella ambiental.

- ◇ *Transparencia y Comunicación.* La transparencia en la comunicación de las prácticas sostenibles es crucial para construir y mantener la confianza de los *stakeholders*. La elaboración de informes de sostenibilidad y la participación en diálogos abiertos con los *stakeholders* permiten a las empresas demostrar su compromiso con la sostenibilidad y gestionar mejor sus relaciones con inversores, clientes, y la comunidad en general.
- ◇ *Cumplimiento de Normativas Ambientales.* El cumplimiento de normativas ambientales no solo es un requisito legal sino también una práctica que minimiza riesgos financieros y reputacionales. Las empresas que cumplen con las regulaciones locales e internacionales están mejor posicionadas para operar de manera sostenible y evitar sanciones legales que puedan afectar su operación y reputación.

Estas propuestas están diseñadas para ayudar a las empresas a integrar la sostenibilidad en su estrategia corporativa, asegurando no solo el cumplimiento de las demandas éticas y regulatorias, sino también mejorando su eficiencia operativa, reputación y competitividad en el mercado.

Prácticas sostenibles para las empresas

Importancia

Implementar prácticas sostenibles puede tener un impacto significativo en la rentabilidad y eficiencia operativa de las empresas (Ramírez, 2018). La sostenibilidad no solo implica un compromiso ético, sino que también ofrece oportunidades económicas tangibles (Argandoña, 2007). Las empresas que integran la sostenibilidad en su modelo de negocio a menudo experimentan una mayor eficiencia en el uso de recursos, lo que lleva a una reducción de costos a largo plazo (García Navarro y Granda Revilla, 2020). Por ejemplo, la optimización del consumo energético y la gestión eficiente de los residuos pueden generar ahorros significativos.

Además, las prácticas sostenibles pueden abrir nuevos mercados y atraer inversiones. Los inversores están cada vez más interesados en financiar empresas que demuestren un fuerte compromiso con la sostenibilidad y que gestionen de manera efectiva los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) (García-Samper *et al.*, 2022). Esto se refleja en el creciente interés en los bonos verdes y los fondos de inversión sostenible, que priorizan proyectos y empresas con impactos positivos en la sociedad y el medio ambiente (León *et al.*, 2021). La capacidad de atraer capital y reducir el costo del capital es un claro beneficio económico de las prácticas sostenibles (Martínez Ferrero, 2014).

Beneficios Sociales y Ambientales

Las prácticas sostenibles también generan importantes beneficios sociales y ambientales (Godínez *et al.*, 2009). Las empresas que adoptan estas prácticas contribuyen al bienestar de las comunidades en las que operan, promoviendo la equidad social y el respeto a los derechos humanos (Gudynas, 2000). La implementación de políticas laborales justas y la creación de empleos dignos son ejemplos de cómo las empresas pueden tener un impacto positivo en la sociedad (Navarro *et al.*, 2012).

Desde una perspectiva ambiental, las prácticas sostenibles ayudan a mitigar el cambio climático y a preservar los recursos naturales (Huerta-Estévez *et al.*, 2021). Las empresas pueden reducir su huella de carbono mediante la adopción de tecnologías limpias, la mejora de la eficiencia energética y la promoción de la economía circular (Chavarro *et al.*, 2018). Estas acciones no solo benefician al medio ambiente sino que también mejoran la resiliencia de las empresas frente a los riesgos ambientales y regulatorios (Gudynas, 2000). La gestión sostenible de los recursos naturales y la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero son esenciales para la sostenibilidad a largo plazo y para cumplir con los ODS (Brito Bravo *et al.*, 2018).

Ventajas Competitivas

La adopción de prácticas sostenibles puede proporcionar a las empresas una ventaja competitiva significativa en el mercado (Brito Bravo *et al.*, 2018). En un entorno empresarial cada vez más consciente y exigente en términos de sostenibilidad, las empresas que demuestran un compromiso real pueden diferenciarse de sus competidores (Fontrodona y Marín, 2019). La mejora de la reputación corporativa es uno de los principales beneficios competitivos de las prácticas sostenibles (Castro Alfaro, 2017).

Los consumidores y clientes valoran cada vez más las prácticas sostenibles y están dispuestos a apoyar a las empresas que operan de manera responsable (Mora, 2023). Esto se traduce en una mayor lealtad del cliente y en un aumento de las ventas (Mosquera González, 2023). Además, las empresas sostenibles pueden atraer y retener talento, ya que los empleados prefieren trabajar para organizaciones que se alineen con sus valores personales y que demuestren un compromiso con el bienestar social y ambiental (Vidal-Salazar *et al.*, 2015). La sostenibilidad también puede

abrir nuevas oportunidades de negocio y permitir a las empresas acceder a mercados que valoran la responsabilidad ambiental y social (Brito Bravo *et al.*, 2018).

Desafíos

La sostenibilidad empresarial enfrenta diversos desafíos y oportunidades que las empresas deben abordar y aprovechar para integrar eficazmente prácticas sostenibles en su modelo de negocio (Cuesta González, 2004). Uno de los principales es el **costo inicial asociado** (Mastrapa Gutiérrez y Sánchez Batista, 2017). Las inversiones en tecnologías limpias, infraestructura verde y capacitación del personal pueden ser significativas, y las empresas pueden encontrar difícil justificar estos gastos sin una clara visión de los retornos financieros inmediatos (Martínez Ferrero, 2014). Aunque los costos iniciales pueden ser altos, las inversiones en sostenibilidad suelen generar ahorros a largo plazo mediante la mejora de la eficiencia operativa y la reducción de residuos (Mastrapa Gutiérrez y Sánchez Batista, 2017). Además, las empresas que no invierten en sostenibilidad pueden enfrentar mayores riesgos financieros y regulatorios en el futuro.

Otro desafío significativo es la **resistencia al cambio** dentro de las organizaciones. Los empleados y directivos pueden mostrarse reacios a adoptar nuevas prácticas y procedimientos que perciben como costosos o complicados (Castro Alfaro, 2017). La falta de conciencia y conocimiento sobre la sostenibilidad también puede impedir la adopción de prácticas sostenibles (Argandoña, 2008). Para superar este desafío, las empresas pueden invertir en la capacitación de sus empleados y en la colaboración con expertos externos (Arias-Valle, 2023). Participar en iniciativas y redes de sostenibilidad también puede proporcionar acceso a recursos y conocimientos especializados (Filho *et al.*, 2024).

Las **limitaciones financieras** son otro obstáculo, ya que la implementación de prácticas sostenibles puede requerir inversiones iniciales significativas, como la adquisición de tecnologías limpias, la reestructuración de procesos y la capacitación del personal (Guiza y Barrera, 2019). Los beneficios financieros de las prácticas sostenibles a menudo se materializan a largo plazo, lo que puede desincentivar a las empresas que buscan resultados inmediatos (García Navarro y Granda Revilla, 2020). Las empresas pueden superar este desafío adoptando voluntariamente estándares internacionales reconocidos, como los establecidos por la Global Reporting Initiative (GRI) y el Pacto Global de las Naciones Unidas. Participar en la elaboración de políticas públicas también puede ayudar a influir en la creación de normativas más claras y

coherentes. Además, las empresas deben cumplir con una serie de normativas y legislaciones locales e internacionales que pueden ser complejas y cambiantes (Zapata, 2012). Mantenerse al día con estas regulaciones puede ser un desafío significativo. En algunos casos, la falta de normas claras y consistentes puede dificultar la implementación de prácticas sostenibles, llevando a interpretaciones variadas y confusión. Adoptar voluntariamente estándares internacionales y participar en la elaboración de políticas públicas puede ayudar a superar este desafío (Zapata, 2012).

La **gestión de la cadena de suministro** presenta desafíos adicionales (Santos Hernández, 2022). Asegurar la transparencia y trazabilidad en toda la cadena de suministro es crucial, pero puede ser difícil de lograr (Fernández Chulián y Larrinaga González, 2008). Las empresas deben garantizar que sus proveedores y socios también adopten prácticas sostenibles, lo que puede ser complicado si estos no comparten los mismos valores o carecen de los recursos necesarios (Fernández Valero *et al.*, 2016). Trabajar con proveedores para implementar prácticas sostenibles requiere colaboración y a menudo, apoyo financiero y técnico (Gil Lafuente y Paula, 2011).

Oportunidades

La sostenibilidad ofrece la oportunidad de mejorar la eficiencia operativa y reducir costos (Gudynas, 2000). La sostenibilidad en las empresas colabora con la licencia social para operar (Arias-Valle *et al.*, 2022). La optimización del uso de recursos, la eficiencia energética y la gestión de residuos pueden generar ahorros significativos a largo plazo. Empresas como **Grupo Sancor Seguros** han demostrado que las inversiones en sostenibilidad pueden resultar en reducciones de costos operativos y mejoras en la eficiencia. Estas prácticas no solo benefician financieramente a la empresa sino que también mejoran su competitividad en el mercado. Implementar medidas como la instalación de sistemas de iluminación LED, la utilización de energía renovable y la optimización de procesos para reducir el consumo de energía son ejemplos claros de cómo se pueden obtener ahorros y mejoras en la eficiencia operativa. Además, la gestión adecuada de los residuos mediante la reducción, reutilización y reciclaje contribuye a disminuir los costos asociados con la eliminación de desechos y mejora la eficiencia operativa general de la empresa.

La demanda de productos y servicios sostenibles está en aumento (Santos Hernández, 2022). Las empresas que adoptan prácticas sostenibles pueden acceder a nuevos mercados y atraer a consumidores conscientes que valoran la responsabilidad ambiental y social (Mosquera Gon-

zález, 2023). **Banco Galicia** ha capitalizado esta oportunidad desarrollando productos financieros sostenibles, como líneas de crédito verdes y bonos sostenibles, que financian proyectos con impactos positivos en el medio ambiente y la sociedad. Promover la educación ambiental entre sus clientes a través de programas educativos y campañas de concienciación también ha fortalecido su relación con la comunidad. Estas iniciativas no solo mejoran la reputación de la empresa, sino que también abren nuevas oportunidades de negocio, permitiendo a Banco Galicia posicionarse como un líder en finanzas sostenibles y atraer a un segmento de mercado cada vez más consciente y exigente.

Las prácticas sostenibles también pueden atraer y retener talento (Vidal-Salazar *et al.*, 2015). Los empleados, especialmente los más jóvenes, prefieren trabajar para empresas que demuestran un compromiso genuino con la sostenibilidad y la responsabilidad social (Navarro *et al.*, 2012). La implementación de políticas de sostenibilidad y responsabilidad social, como las llevadas a cabo por **Natura**, puede mejorar la moral de los empleados y reducir la rotación. Natura promueve la diversidad y la inclusión en su fuerza laboral y en sus operaciones, implementando políticas para garantizar la igualdad de oportunidades y el respeto a los derechos humanos. Esto no solo crea un ambiente de trabajo positivo, también aumenta la productividad al fomentar un entorno en el que los empleados se sienten valorados y motivados (Chinchilla *et al.*, 2003). Al atraer y retener talento, las empresas pueden asegurar una fuerza laboral comprometida y preparada para enfrentar los desafíos futuros.

La adopción de prácticas sostenibles mejora la reputación corporativa y fortalece la relación con los *stakeholders* (Freeman, 1984). La transparencia en la comunicación de los logros y desafíos en sostenibilidad puede aumentar la confianza y lealtad de los clientes, inversores y comunidades locales (Fernández Chulián y Larrinaga González, 2008). Empresas como **Arcor** han demostrado que la sostenibilidad puede ser un diferenciador clave en el mercado. Arcor ha invertido en la investigación y desarrollo de productos sostenibles, incluyendo envases biodegradables y productos alimenticios saludables, respondiendo a la demanda de consumidores conscientes y mejorando la percepción pública de la empresa. Esta reputación mejorada no solo atrae a consumidores, sino también a inversores comprometidos con prácticas responsables, proporcionando a la empresa una ventaja competitiva significativa (Reyno, 2006).

La sostenibilidad impulsa la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías (Brito Bravo *et al.*, 2018). Las empresas que invierten en investigación y desarrollo sostenible pueden descubrir nuevas formas de producir y operar que sean más eficientes y menos dañinas para el medio

ambiente. Natura, por ejemplo, ha invertido en el desarrollo de productos ecológicos y en la mejora de su cadena de suministro sostenible. Esto ha llevado a la creación de productos diferenciados y altamente valorados en el mercado. La innovación es un motor clave para el crecimiento y la competitividad, y la sostenibilidad proporciona

un marco para explorar nuevas oportunidades y desarrollar soluciones innovadoras. Al centrarse en la sostenibilidad, las empresas pueden mantenerse a la vanguardia de la industria, adaptarse a las cambiantes demandas del mercado y contribuir positivamente al desarrollo económico, social y ambiental (Reyno, 2006).

Integración de la sostenibilidad a la gestión empresarial

El Modelo de Gestión del Pacto Global propone un enfoque estructurado para integrar la sostenibilidad en la gestión empresarial (ONU, 2010). Este modelo incluye seis pasos esenciales:

Comprometerse

- ◇ *Liderazgo y Compromiso.* Los líderes de la empresa deben señalar públicamente su compromiso con la sostenibilidad y alinear todas las estrategias y operaciones con los principios de sostenibilidad. Este compromiso debe ser comunicado claramente a todos los niveles de la organización y a los *stakeholders* externos.
- ◇ *Adopción de Principios Globales.* Integrar los diez principios del Pacto Global de las Naciones Unidas en todas las estrategias y operaciones. Estos principios abarcan derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción.

Evaluar

- ◇ *Autoevaluación y Diagnóstico.* Realizar una autoevaluación para identificar las brechas y riesgos en la alineación con los principios sostenibles. Herramientas de autoevaluación, como las desarrolladas por el Pacto Global, pueden ayudar a las empresas a evaluar su desempeño en áreas clave.
- ◇ *Análisis de Materialidad.* Identificar los temas materiales que son críticos para los *stakeholders* y para la empresa. El análisis de materialidad ayuda a priorizar los temas que tendrán el mayor impacto en la sostenibilidad y en la estrategia empresarial.

Definir

- ◇ *Desarrollo de Objetivos y Metas.* Basándose en la evaluación de riesgos, oportunidades e impactos, la compañía debe desarrollar y

redefinir objetivos y mediciones específicas. Estos objetivos deben ser claros, medibles y alineados con las prioridades estratégicas de la organización.

- ◇ *Plan de Acción Integral.* Crear un plan que involucre a todas las áreas de la empresa. Este plan debe incluir iniciativas específicas, cronogramas y responsables para asegurar que los objetivos de sostenibilidad se integren efectivamente en la gestión diaria.

Implementar

- ◇ *Establecimiento de Procesos y Capacitación.* Establecer y asegurar ajustes constantes en los procesos clave para alinearlos con los objetivos de sostenibilidad. Capacitar a los empleados en prácticas sostenibles y asegurar que entiendan la importancia de estas prácticas para la estrategia corporativa.
- ◇ *Cadena de Valor.* Trabajar con proveedores y socios comerciales para asegurar que toda la cadena de valor esté alineada con los principios de sostenibilidad. Esto puede incluir la implementación de políticas de compras sostenibles y la colaboración en iniciativas de responsabilidad social.

Medir

- ◇ *Monitoreo y Evaluación del Desempeño.* Ajustar los sistemas de gestión del desempeño para monitorear y analizar las medidas establecidas. Utilizar indicadores clave de rendimiento (KPI) para evaluar el progreso hacia los objetivos de sostenibilidad y realizar ajustes según sea necesario.
- ◇ *Informes de Sostenibilidad.* Desarrollar informes de sostenibilidad utilizando marcos reconocidos como la GRI. Estos informes deben incluir datos cuantitativos y cualitativos sobre el desempeño económico, social y ambiental de la empresa.

Comunicar

- ◇ *Transparencia y Comunicación.* Documentar y comunicar los impactos y progresos a los grupos de interés mediante reportes de sostenibilidad. La transparencia en la comunicación fortalece la confianza de los *stakeholders* y mejora la reputación corporativa.

- ◇ *Diálogo con Stakeholders.* Fomentar un diálogo continuo con los *stakeholders* para obtener retroalimentación sobre el desempeño en sostenibilidad y ajustar las estrategias según sea necesario. Este diálogo puede incluir encuestas, reuniones y otros mecanismos de participación.

Ejemplos prácticos de empresas que han implementado exitosamente la sostenibilidad

Banco Galicia

Banco Galicia, uno de los principales bancos privados de Argentina, ha implementado una estrategia de sostenibilidad integral que abarca diversos aspectos de su operación y su relación con la comunidad. La estrategia del banco se alinea con los ODS y busca promover el desarrollo económico, social y ambiental. Este banco ha desarrollado productos financieros sostenibles, como líneas de crédito verdes y bonos sostenibles, que financian proyectos con impactos positivos en el medio ambiente y la sociedad. La entidad financiera ha lanzado programas educativos y campañas de concienciación ambiental tanto para sus empleados como para la comunidad, que incluyen talleres, seminarios y programas de voluntariado corporativo. Además, Banco Galicia ha implementado políticas de gestión de recursos que incluyen la reducción del consumo de papel, la eficiencia energética y la gestión sostenible del agua en sus instalaciones.

Resultados

La introducción de productos financieros sostenibles ha permitido a Banco Galicia atraer a clientes e inversores interesados en proyectos con impacto positivo. Las iniciativas educativas y de concienciación ambiental han fortalecido la relación del banco con la comunidad y han mejorado su reputación como una institución responsable. Las políticas de gestión de recursos han resultado en una mayor eficiencia operativa y una reducción de costos.

Arcor

Esta empresa, uno de los mayores productores de alimentos de América Latina ha integrado la sostenibilidad en su modelo de negocio. Ha desarrollado una estrategia de sostenibilidad que se enfoca en la innovación, la gestión responsable de recursos y el compromiso social. Arcor ha invertido en la investigación y desarrollo de productos sostenibles, incluyendo envases biodegradables y productos alimenticios saludables que contribuyen a una dieta equilibrada. La empresa ha implementado prácticas de agricultura sostenible, optimización del uso del agua y gestión eficiente de la energía en sus operaciones. Además, Arcor ha establecido programas para la conservación de la biodiversidad en las áreas donde opera. También ha desarrollado programas de responsabilidad social que incluyen la educación, la nutrición y el bienestar de las comunidades locales, colaborando con organizaciones no gubernamentales (ONG) y gobiernos locales para llevar a cabo proyectos de desarrollo comunitario.

Resultados

La inversión en innovación ha permitido a Arcor desarrollar y comercializar productos sostenibles que responden a la demanda de consumidores conscientes. Las prácticas de gestión responsable de recursos han resultado en una reducción significativa del uso de agua y energía, así como en la protección de la biodiversidad. Los programas de responsabilidad social han mejorado las condiciones de vida en las comunidades donde opera Arcor y han fortalecido la relación de la empresa con estos *stakeholders*.

Natura

Esta empresa brasileña de cosméticos y productos de belleza es conocida por su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social. Ha integrado la sostenibilidad en su estrategia corporativa y en todas sus operaciones, desde la cadena de suministro hasta la comercialización. Natura trabaja con comunidades locales en la Amazonía para obtener ingredientes de manera sostenible y promover el comercio justo, asegurando que todos sus proveedores cumplan con estrictos estándares ambientales y sociales. La empresa ha desarrollado una línea de productos ecológicos que utilizan ingredientes naturales y envases reciclables, enfocándose en reducir

el impacto ambiental de sus productos durante todo su ciclo de vida. Además, Natura promueve la diversidad y la inclusión en su fuerza laboral y en sus operaciones, implementando políticas para garantizar la igualdad de oportunidades y el respeto a los derechos humanos.

Resultados

La colaboración con comunidades locales ha mejorado las condiciones de vida en estas áreas y ha fortalecido la cadena de suministro de Natura. La línea de productos ecológicos ha permitido a Natura diferenciarse en el mercado y atraer a consumidores interesados en productos sostenibles. El compromiso con la sostenibilidad y la inclusión ha mejorado la reputación de Natura y ha aumentado la lealtad de sus clientes.

Análisis comparativos de prácticas exitosas de las empresas Matriz de evaluación

La matriz de evaluación comparativa de prácticas sostenibles proporciona una herramienta esencial para analizar cómo diferentes empresas están implementando y abordando la sostenibilidad en su operación diaria. A continuación, se presenta un análisis más profundo de los resultados observados.

- ♦ **Adopción de Tecnologías Limpias.** Todas las empresas evaluadas han implementado tecnologías limpias. Esto refleja un compromiso con la reducción del impacto ambiental, tanto en la producción como en otras áreas operativas. La adopción de energías renovables y procesos eficientes no solo mejora la sostenibilidad ambiental sino que también puede llevar a reducciones de costos a largo plazo y mejorar la eficiencia operativa.
- ♦ **Políticas de Responsabilidad Social.** Cada una de las empresas analizadas muestra un enfoque robusto hacia la responsabilidad social, abordando aspectos como el trabajo comunitario, la equidad de género y los derechos humanos. Esto no solo ayuda a construir una mejor relación con la comunidad y los empleados, sino que también fortalece la reputación de la empresa en el mercado, mejorando su atractivo para los inversores y consumidores socialmente conscientes.

- ♦ **Gestión de Recursos Naturales.** La gestión eficiente de recursos naturales es otro criterio donde todas las empresas han mostrado prácticas positivas. Esto incluye la optimización del uso del agua y la energía, así como la implementación de estrategias para reducir los residuos. Estas acciones benefician al medio ambiente y pueden traducirse en beneficios económicos significativos al reducir los costos asociados con el desperdicio y el consumo excesivo de recursos.

Compromiso con la Comunidad

El compromiso con la comunidad se refleja en la participación activa de las empresas en iniciativas locales que tienen un impacto social positivo. Esto puede incluir desde programas de voluntariado y educación, hasta inversiones en infraestructuras comunitarias. Estas acciones ayudan a fortalecer el tejido social en las áreas donde las empresas operan y pueden mejorar significativamente la percepción pública de la empresa.

Transparencia y Comunicación

La transparencia en la comunicación de las prácticas sostenibles es fundamental para construir confianza con los *stakeholders*. Todas las empresas evaluadas han demostrado un buen ni-

vel de transparencia, aunque la forma en que comunican sus logros y desafíos puede variar. Las mejores prácticas en este aspecto incluyen la publicación de informes de sostenibilidad y la participación en diálogos abiertos con los *stakeholders*.

menos actividad en esta área específica. La innovación en productos sostenibles es crucial no solo para satisfacer la demanda de consumidores conscientes, sino también para posicionarse como líderes en el mercado de productos ecológicos.

Innovación en Productos Sostenibles

Este es un área donde se observa una variabilidad significativa. Mientras que empresas como Arcor y Natura han invertido en el desarrollo de productos sostenibles, incluyendo envases reciclables y productos con baja huella de carbono, Grupo Sancor Seguros y Banco Galicia muestran

Cumplimiento de Normativas Ambientales

El cumplimiento de normativas ambientales es esencial para evitar sanciones legales y mantener una buena reputación. Todas las empresas evaluadas cumplen con las regulaciones locales e internacionales, lo que indica un compromiso con la sostenibilidad y una gestión de riesgos efectiva.

Tabla 1. Benchmarking (buenas prácticas sostenibles)

Criterios	Descripción	Grupo Sancor Seguros	Banco Galicia	Arcor	Natura
<i>Adopción de Tecnologías Limpias</i>	Implementación de tecnologías que minimizan el impacto ambiental (energías renovables, procesos eficientes).	Sí	Sí	Sí	Sí
<i>Políticas de Responsabilidad Social</i>	Políticas y prácticas en responsabilidad social, incluyendo trabajo comunitario, equidad de género, derechos humanos.	Sí	Sí	Sí	Sí
<i>Gestión de Recursos Naturales</i>	Eficiencia en el uso de recursos naturales y prácticas de reducción de residuos.	Sí	Sí	Sí	Sí
<i>Compromiso con la Comunidad</i>	Participación activa en iniciativas comunitarias e impacto social positivo.	Sí	Sí	Sí	Sí
<i>Transparencia y Comunicación</i>	Transparencia en la comunicación de prácticas sostenibles a los <i>stakeholders</i> .	Sí	Sí	Sí	Sí
<i>Innovación en Productos Sostenibles</i>	Desarrollo de productos sostenibles, eco-etiquetas, reciclabilidad, reducción de huella de carbono.	No	No	Sí	Sí
<i>Cumplimiento de Normativas Ambientales</i>	Cumplimiento con regulaciones ambientales locales e internacionales.	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: *Elaboración Propia*

Notas: **Sí** indica que la empresa contempla y ha implementado prácticas en el área evaluada.
No indica que la empresa no ha implementado prácticas significativas en el área evaluada.

El análisis de la matriz muestra que mientras todas las empresas analizadas tienen un fuerte enfoque en la sostenibilidad, hay áreas de variabilidad, particularmente en innovación de productos sostenibles. La implementación de prácticas sostenibles es generalmente robusta, con un buen cumplimiento de normativas y un fuerte enfoque en la gestión de recursos y la responsabilidad social. Sin embargo, para seguir

avanzando en sus estrategias de sostenibilidad, las empresas deben continuar innovando, especialmente en el desarrollo de productos sostenibles, y mantener altos niveles de transparencia y comunicación con sus *stakeholders*. Esto no solo beneficiará a las empresas en términos de eficiencia operativa y reputación, sino que también contribuirá significativamente al bienestar ambiental y social.

Las empresas argentinas y el camino hacia la sostenibilidad

En esta coyuntura, las empresas argentinas enfrentan desafíos significativos en los últimos meses. Según el *Índice de Producción Industrial Pyme (IPIP)* elaborado por la **Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME)**, la producción industrial pyme se retrajo un 9,9% en febrero de 2024 respecto al mismo mes del año anterior, marcando el tercer mes consecutivo de caída en la actividad fabril. Aunque la tasa de caída ha disminuido desde las reducciones del 27% y 30% observadas en diciembre y enero, la industria sigue enfrentando dificultades importantes. Las pymes en general operaron al 70,9% de su capacidad instalada en febrero del 2024, un nivel similar al de enero, pero esta capacidad operativa se ve limitada por la caída en la producción y la demanda. Sectores como **Papel e Impresiones y Químicos y Plásticos** experimentaron caídas significativas del 24,6% y 23,1% respectivamente, reflejando un entorno económico desafiante para las empresas argentinas.

Uno de los desafíos más significativos que enfrentan las empresas es el aumento de costos. La apertura de importaciones ha generado incertidumbre en varios sectores, como el textil, donde existe preocupación por la competencia desleal que podría desplazar a las pymes del mercado. Este panorama económico desafiante ha llevado a muchas empresas argentinas a considerar la adopción de prácticas sostenibles como una estrategia para superar estos obstáculos y mejorar su competitividad. La sostenibilidad empresarial no solo ofrece soluciones a los problemas actuales, sino que también presenta oportunidades significativas para las empresas argentinas.

La adopción de prácticas sostenibles puede mejorar significativamente la eficiencia operativa y reducir costos (Mastrapa Gutiérrez y Sánchez Batista, 2017). Las empresas pueden optimizar el uso de recursos y reducir costos operativos mediante la implementación de tecnologías limpias y la eficiencia energética. La gestión de residuos, que incluye la reducción, reutilización y reciclaje, también puede reducir los costos asociados con la eliminación de desechos y mejorar la eficiencia operativa. Estas prácticas no solo ayudan a las empresas a ahorrar en costos de energía y materiales sino que también les permiten ser más competitivas en el mercado.

Además, la sostenibilidad ofrece acceso a nuevos mercados y consumidores. Desarrollar y comercializar productos sostenibles puede abrir

nuevos mercados y atraer a consumidores conscientes del medio ambiente (Mejía-Bermúdez *et al.*, 2019). La creciente demanda de productos ecológicos ofrece una oportunidad significativa para las empresas (Reyno, 2006). Obtener certificaciones y etiquetas verdes puede mejorar la competitividad en mercados locales e internacionales y aumentar la confianza de los consumidores (Mejía-Bermúdez *et al.*, 2019). La sostenibilidad también puede atraer financiamiento verde, incluyendo bonos sostenibles y créditos verdes, que están diseñados para apoyar proyectos con impactos positivos en la sociedad y el medio ambiente (Chenguel y Mansour, 2024). Los gobiernos y organismos internacionales están implementando programas de apoyo y subsidios para fomentar la sostenibilidad en las empresas, proporcionando recursos adicionales y reduciendo los costos de implementación de prácticas sostenibles (Díaz Ariza *et al.*, 2022).

La adopción de prácticas sostenibles puede mejorar la reputación corporativa y la lealtad del cliente (Reyno, 2006). Las empresas que demuestran un compromiso con la sostenibilidad pueden mejorar su reputación entre los consumidores y otros *stakeholders* (Argandoña, 1998). La transparencia en la comunicación de los logros en sostenibilidad puede aumentar la lealtad del cliente y fortalecer la relación con los *stakeholders* (Aras *et al.*, 2022). Implementar programas de responsabilidad social que beneficien a las comunidades locales también puede mejorar la imagen de la empresa y atraer a consumidores y empleados que valoran las prácticas responsables (Navarrete *et al.*, 2014).

En este contexto, la sostenibilidad empresarial ayuda a las empresas a gestionar mejor los riesgos y aumentar su resiliencia (Reyno, 2006). Adoptar prácticas sostenibles permite a las empresas mitigar riesgos ambientales y sociales, mejorando su capacidad para enfrentar crisis económicas y ambientales (Argandoña, 2007). La gestión de riesgos es crucial para la sostenibilidad a largo plazo y prepara a las empresas para cumplir con regulaciones futuras y adaptar sus operaciones a un entorno normativo cada vez más exigente. En conclusión, la adopción de prácticas sostenibles no solo es una respuesta a los desafíos actuales, sino también una estrategia integral para asegurar el éxito a largo plazo y contribuir positivamente al desarrollo económico, social y ambiental de la Argentina.

Conclusión

La sostenibilidad empresarial se ha convertido para las empresas argentinas en un imperativo que enfrenta desafíos económicos significativos. La adopción de prácticas sostenibles ofrece una respuesta integral a estos desafíos, proporcionando beneficios económicos, sociales y ambientales que pueden transformar la resiliencia y competitividad de las empresas.

Las empresas que integran la sostenibilidad en su estrategia empresarial pueden mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y acceder a nuevos mercados y fuentes de financiamiento. Los casos de éxito de empresas como Grupo Sancor Seguros, Banco Galicia, Arcor y Natura demuestran que es posible implementar prácticas sostenibles de manera efectiva, logrando mejoras en la reputación corporativa y en la relación con los *stakeholders*. Estos ejemplos muestran que la sostenibilidad no solo es una opción viable, sino también una estrategia rentable y competitiva.

Sin embargo, la implementación de prácticas sostenibles no está exenta de desafíos. Las barreras culturales, organizacionales y financieras pueden dificultar el proceso. Para superar estos obstáculos es crucial que las empresas inviertan en capacitación, innovación tecnológica y colaboren con proveedores y otros actores clave. La adopción de estándares internacionales y la participación en redes de sostenibilidad también pueden facilitar esta transición.

En conclusión, la sostenibilidad empresarial es esencial para el desarrollo a largo plazo de las empresas en Argentina. Adoptar prácticas sostenibles no solo responde a una demanda ética y social sino que también mejora la competitividad, la eficiencia y la resiliencia de las empresas. Al enfrentar los desafíos actuales con una visión sostenible, las empresas pueden asegurar su éxito futuro y contribuir positivamente al desarrollo económico, social y ambiental del país.

Referencias bibliográficas

- Aras, G., Kutlu Furtuna, O. y Hacıoglu Kazak, E. (2022). "The nexus between stakeholders' materiality and sustainable development goals: evidence from higher education institutions". *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 23, N° 1, pp. 114-134. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJSHE-11-2020-0439>.
- Argandoña, A. (1998). "The Stakeholder Theory and the Common Good". *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, N° 9, pp. 1093-1102. Recuperado de <https://doi.org/10.1023/A:1006075517423>.
- (2007). *La Responsabilidad Social de la Empresa a la luz de la Ética (Documento de Investigación DI N° 708)*. España: IESE - Universidad de Navarra. Recuperado de <https://econpapers.repec.org/paper/ebgiesewp/d-0708.htm>.
- (2008). *La responsabilidad social de las empresas pequeñas y medianas (Cuadernos de La Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de La Empresa y Gobierno Corporativo, 1)*. España: IESE - Universidad de Navarra.
- Arias-Valle, M. B. (2023). "The promotion of Education for sustainable development". *Revista Estudios Ambientales*, Vol. 11, N° 2, pp. 111-123. Recuperado de <https://doi.org/https://doi.org/10.47069/estudios-ambientales.v11i2.1905>.
- Arias-Valle, M. B., Lillo-Murcia, A. M., Perez-Armendáriz, M. P. y Navarro, M. (2022). "The inclusion of sustainability in mining companies". *Journal Management y Business Studies*, N° 4, pp. 1-12. Recuperado de <https://doi.org/10.32457/jmabs.v4i2.1932>.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Estados Unidos: Harper y Row. Recuperado de https://openlibrary.org/books/OL6132911M/Social_Responsibilities_of_the_Businessman.
- Brito Bravo, B. B., Pérez Espinoza, M. J. y Serrano Orellana, B. J. (2018). "El rol trascendental de la competitividad en la búsqueda del desarrollo sostenible". *Universidad y Sociedad*, Vol. 10, N° 2, pp. 106-113. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202018000200106yscript=sci_arttext.
- Brundtland, G. H. (1987). "Our Common Future - Call for Action". *Environmental Conservation*, Vol. 14, N° 4, pp. 291-294. Recuperado de <https://doi.org/DOI:10.1017/S0376892900016805>.
- Carroll, A. B. (1979). "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance". *Academy of Management Review*, Vol. 4, N° 4, pp. 497-505. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/AMR.1979.4498296>.
- Castro Alfaro, A. (2017). "La Responsabilidad Social Empresarial y la competitividad en las organizaciones empresariales". *Revista INNOV A ITFIP*, Vol. 1, N° 1, pp. 78-89. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7964665>.
- Chavarro, D., Vélez, M., Montenegro, I., Hernández, A. y Olaya, A. (2018). "Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia y el aporte de la ciencia, la tecnología y la innovación". *Patrimonio: Economía Cultural y Educación para la Paz (Mec-Edupaz)*, Vol. 2, N° 14, pp. 100-117.
- Chenguel, M. B. y Mansour, N. (2024). "Green finance: between commitment and illusion". *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 34, N° 1, pp. 179-192. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/CR-10-2022-0162>.
- Chinchilla, N., Poelmans, S. y León, C. (2003). *Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas*. España: IESE Business School.
- Cuesta González, M. de la. (2004). "El porqué de la responsabilidad social corporativa". *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, N° 2813, pp. 45-58. Recuperado de <https://portalcientifico.uned.es/documentos/5f88eaa629995259ef293cff>.
- Díaz Ariza, D. M., García Castiblanco, C. P., Céspedes Gil, A. y Aguilar Galeano, E. (2022). "Negocios verdes en Colombia. Apoyo gubernamental y desempeño financiero". *En-Contexto: Revista de Investigación En Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, Vol. 10, N° 16, pp. 293-315. <https://doi.org/10.53995/23463279.1160>
- Elkington, J. (1998). "Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Gabriola Island, BC". *Environmental Quality Management*, N° 8, pp. 37-51. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
- Fernández Chulián, M. y Larrinaga González, C. (2008). Memorias de sostenibilidad: responsabilidad y transparencia. *Revista de contabilidad y dirección*, 7, 39-54. <https://portalcienciaytecnologia.jcyl.es/documentos/5db180542999524772389fd9>
- Fernández Valero, G. (2016). *Análisis de la homología y evaluación de proveedores bajo criterios de responsabilidad social y sostenibilidad: una aproximación metodológica* [tesis - Universidad Rey Juan Carlos]. Recuperado de <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFichaConsulta.do?idFicha=422053>.

- Filho, L. W., Dibbern, T., Pimenta Dinis, M. A., Coggo Cristofolletti, E., Mbah, M. F., Mishra, A., Clarke, A., Samuel, N., Castillo Apraiz, J., Rimi Abubakar, I. y Aina, Y. A. (2024). "The added value of partnerships in implementing the UN sustainable development goals". *Journal of Cleaner Production*, N° 438. Recuperado de <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140794>.
- Fontrudona, J. y Marín, S. (2019). *Sostenibilidad y RSC (Cuaderno 41)*. España: La Cátedra Caixa-Bank. IESE.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management A Stakeholder Approach - Business ethics*. Inglaterra: Cambridge University Press.
- García Samper, M., Manotas, E. N., Ramírez, J. y Hernández Burgos, R. (2022). "Cultura organizacional verde: análisis desde las dimensiones de sostenibilidad corporativa". *Información Tecnológica*, Vol. 33, N° 2, pp. 99-106. Recuperado de <https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000200099>.
- García Navarro, V., y Granda Revilla, G. (2020). "La incorporación de los objetivos de desarrollo sostenible como factor de competitividad empresarial". *ICE, Revista de Economía*, N° 912. Recuperado de <https://doi.org/10.32796/ice.2020.912.6963>.
- Gil Lafuente, A. M. y Paula, L. B. (2011). "La gestión de los grupos de interés: Una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas". *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, Vol. 11, N° 1, pp. 71-90. Recuperado de <https://www.econstor.eu/handle/10419/59090>.
- Goniewicz, K., Khorram-Manesh, A., Burkle, F. M., Hertelendy, A. J. y Goniewicz, M. (2023). "The European Union's post-pandemic strategies for public health, economic recovery, and social resilience". *Global Transitions*, N° 5, pp. 201-209. Recuperado de <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.glt.2023.10.003>.
- Gudynas, E. (2000). *Inversión responsable para la competitividad sistémica: Nuevas dimensiones ambientales en la promoción del desarrollo sostenible en América Latina*. Recuperado de <https://bvirtual.indecopi.gob.pe/colec/egudynas.pdf>.
- Guiza, G. y Barrera, M. (2019). Importancia de la Planeación Financiera como herramienta de gestión para la sostenibilidad y crecimiento empresarial de las Pyme. *Universidad Libre Seccional Cúcuta*, 1-24. <https://hdl.handle.net/10901/18492>
- Huerta Estévez, A. y Andrade Estrada, M. G. (2021). "Responsabilidad social empresarial en la misión, visión y valores de las principales empresas en México". *Estudios Sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, Vol. 31, N° 57. Recuperado de <https://doi.org/10.24836/ES.V31I57.1109>.
- Isaac Godínez, C. L., Gómez Báez, J. y Díaz Aguirre, S. (2009). "Modelos de gestión empresarial: estrategia de sostenibilidad, eficiencia y competitividad para las empresas en Colombia". *Revista Universidad y Sociedad*, Vol. 9, N° 4. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000400004&lng=es&nr=1.
- Kliksberg, B. (2004). "Más ética, más desarrollo". *Ética y Gobernabilidad*, N° 3.
- Kuhlman, T. y Farrington, J. (2010). "What is Sustainability?". *Sustainability*, Vol. 2, N° 11, pp. 3436-3448. Recuperado de <https://doi.org/10.3390/su2113436>.
- León, I. D. P., Campoverde, C. M. B. y Ortega, Y. C. (2021). "Los emprendimientos verdes: una alternativa de sostenibilidad para las pymes en la ciudad de Cuenca". *Visionario Digital*, Vol. 5, N° 2, pp. 6-29. Recuperado de <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v5i2.1633>.
- Martínez Ferrero, J. (2014). "Consecuencias de las prácticas de sostenibilidad en el coste de capital y en la reputación corporativa". *Revista de Contabilidad*, Vol. 17, N° 2, pp. 153-162. Recuperado de <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2013.08.008>.
- Mastrapa Gutiérrez, B. y Sánchez Batista, A. (2017). "Sistema integrado de costos de calidad y medio ambiente para la gestión y la sostenibilidad empresarial". *Revista Retos de La Dirección*, Vol. 11, N° 1, pp. 21-37. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552017000100003&lng=en&nr=1.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J. y Behrens, W. W. (2017). "The Limits to Growth". *The Top 50 Sustainability Books*, N° 1972, pp. 31-37. Recuperado de <https://doi.org/10.4324/9781351279086-11>.
- Mejía Bermúdez, A. y Bom-Camargo, Y. (2019). Responsabilidad Social Empresarial para la apertura de mercados internacionales. *Revista Venezolana de Gerencia*. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i2.31492>
- Mora, D. (2023). *Responsabilidad Social Empresarial que tienen las marcas en México y Colombia y el Impacto en su Posicionamiento*. Recuperado de <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/52171>.
- Mosquera González, M. (2023). *El upcycling como estrategia de diseño y consumo sostenibles: análisis del comportamiento del consumidor y casos de éxito*. Recuperado de <https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/34526>.
- Navarrete, F. E., Malacara, A. R. y Zúñiga, L. I. (2014). "Involucramiento de la micro, pequeña y mediana empresa en la comunidad y el desarrollo local en relación a su longevidad". *Contaduría Universidad de Antioquia*, N° 65, pp. 105-121. Recuperado de <https://doi.org/10.17533/UDEA.RC.24393>.

- Navarro, C., Chinchilla, N. y Heras, M. Las (2012). "Impacto de las políticas y prácticas de conciliación familia-trabajo en organizaciones venezolanas". *Revista Sobre Relaciones Industriales y Laborales*, pp. 9-26. Recuperado de <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/rrii2/article/view/2326>.
- ONU (2010). "Modelo de Gestión del Pacto Mundial de las Naciones Unidas". *Naciones Unidas, Principio 1*, N° 1-19. Recuperado de <http://pacto-global.org.ar/recursos/modelo-de-gestion-del-pacto-mundial-de-las-naciones-unidas/>.
- (2015). *La Agenda para el Desarrollo Sostenible - Objetivos del Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). "Creating Shared Value". *Harvard Business Review*, Vol. 89, N° 1-2, pp. 62-77. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/09600039410055963>.
- Ramirez, J. (2018). "La Responsabilidad Social Empresarial desde una perspectiva de desarrollo sostenible y su influencia en la competitividad empresarial de San Martín". *Revista Científica*, Vol. 7, N° 1, pp. 141-156. Recuperado de <http://revistas.unprg.edu.pe/openjournal/index.php/revistacientifica/article/view/45>.
- Reyno, M. (2006). *Responsabilidad Social Empresarial Como Ventaja Competitiva*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/436/>.
- Sanders, N. y Wood, D. J. (2023). *Foundations of Sustainable Business. Theory, Function, and Strategy*. Estados Unidos: Wiley.
- Santos Hernández, B. L. (2022). "Gestión del conocimiento y sostenibilidad en la gestión de la cadena de suministro: revisión de literatura". *Telos - Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, Vol. 24, N° 3, pp. 732-748. Recuperado de <https://doi.org/10.36390/telos243.17>.
- Strange, T. y Bayley, A. (2008). *Sustainable Development: Linking Economy, Society, Environment*. OECD Publishing. Recuperado de <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264055742-en.pdf?expires=1727102668&id=id&accname=guest&checksum=9A8A15464009E90EC9B5F81D-25DA85B0>.
- Vidal-Salazar, M. D., Cerdón-Pozo, E. y De la Torre Ruiz, J. M. (2015). "Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento". *UCJC Business and Society Review (Formerly Known as Universia Business Review)*- Recuperado de <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/1312>.
- Zapata, L. (2012). *Aproximación a una legislación nacional en responsabilidad social empresarial para la emisión de reportes de sostenibilidad*. Recuperado de <https://www.proquest.com/openview/c55a1135f8a17c33c281542a25216a77/1?pq-origsite=gscholar&cbl=51922&diss=y>.