

CAPÍTULO 3.

SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA: MODELOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL RESPONSABLE

Antonio Bartolomé Medina Salgado¹
Chris Yosselin Colachagua Vivanco²
Hector Efrain Flores Ortega³
Alejandro Ticona Machaca⁴
Jaime Eustaquio Ochochoque Gemio⁵
Noeding Lourdes Ordaya Morales⁶

1:  <https://orcid.org/0000-0002-3506-1626>

2:  <https://orcid.org/0000-0001-7555-994X>

3:  <https://orcid.org/0000-0002-1248-2989>

4:  <https://orcid.org/0000-0003-3297-358X>

5:  <https://orcid.org/0009-0005-0556-909X>

6:  <https://orcid.org/0000-0001-6976-0188>

RESUMEN

Este estudio analiza los modelos de gestión empresarial responsable que promueven la sostenibilidad corporativa en empresas peruanas y latinoamericanas. Mediante un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), se evaluó la adopción de prácticas sostenibles y su impacto en el desempeño empresarial. Los resultados revelan una correlación positiva entre la sostenibilidad y la rentabilidad, la reputación y la retención de talento. Se identificaron diferencias significativas en la adopción de prácticas entre sectores y regiones, con el sector minero y la región de Lima liderando la implementación. Las principales barreras son los costos de inversión, la falta de compromiso organizacional y las limitaciones regulatorias. Se presentan casos de éxito de empresas que han integrado la sostenibilidad en sus operaciones, demostrando su potencial para generar valor. Se recomienda integrar la sostenibilidad en la estrategia empresarial, fortalecer los marcos regulatorios e incentivar la innovación en tecnologías como IA y blockchain para impulsar la sostenibilidad corporativa.

Palabras clave: Sostenibilidad corporativa, modelos de gestión, desempeño empresarial, prácticas sostenibles, mercados emergentes.

INTRODUCCIÓN

La sostenibilidad corporativa se ha convertido en un imperativo estratégico para las empresas en el escenario global, impulsada por la creciente conciencia sobre los impactos ambientales, sociales y económicos de las actividades empresariales (Guandalini, 2022). Esta tendencia es particularmente relevante para los mercados emergentes como el peruano, donde las empresas enfrentan presiones crecientes para adoptar prácticas responsables y contribuir al desarrollo sostenible. La integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial no solo mitiga riesgos, sino que también genera oportunidades de innovación, mejora la reputación corporativa y fortalece las relaciones con los stakeholders (Konadu et al., 2020).

Sin embargo, la adopción y estandarización de prácticas sostenibles en empresas latinoamericanas aún presenta desafíos significativos. Muchas empresas de la región enfrentan barreras como la falta de recursos, la escasez de conocimiento técnico y la debilidad de los marcos regulatorios (D'Amato et al., 2009, citados en Kuchinka et al., 2018). Esta situación limita la capacidad de las empresas para implementar modelos de gestión responsable y capitalizar los beneficios de la sostenibilidad.

Además, la heterogeneidad del tejido empresarial latinoamericano, con la presencia de grandes corporaciones y pequeñas y medianas empresas (PYMEs), requiere un enfoque diferenciado para promover la adopción de prácticas sostenibles adaptadas a las realidades de cada tipo de organización (Amui et al., 2017).

La falta de una visión holística de la sostenibilidad, que integre las dimensiones económica, social y ambiental, también dificulta la implementación efectiva de modelos de gestión responsable (Scott & Gössling, 2021). Muchas empresas se enfocan en iniciativas aisladas, sin considerar la interconexión

entre las diferentes áreas de la sostenibilidad. Esto limita el impacto real de las acciones implementadas y dificulta la medición de los resultados. Asimismo, la falta de compromiso por parte de la alta dirección y la ausencia de una cultura organizacional que valore la sostenibilidad representan obstáculos importantes para la integración efectiva de estas prácticas en la estrategia empresarial (Aguinis & Glavas, 2019).

La transformación hacia la sostenibilidad requiere un cambio profundo en la mentalidad empresarial, que reconozca la importancia de la responsabilidad social y ambiental como elementos clave para el éxito a largo plazo. Este cambio cultural debe impulsarse desde la alta dirección y permear todos los niveles de la organización, creando un ambiente propicio para la innovación y la adopción de prácticas sostenibles.

El presente estudio busca analizar los modelos de gestión empresarial responsable que promueven la sostenibilidad corporativa, considerando su impacto económico, social y ambiental en empresas peruanas y latinoamericanas. Para ello, se propone un enfoque mixto que combina datos cuantitativos y cualitativos, con el fin de obtener una comprensión integral del fenómeno. La investigación se centra en identificar las prácticas de sostenibilidad más comunes en empresas líderes en Perú y la región, evaluando el impacto de la implementación de modelos de gestión sostenible en el desempeño empresarial.

Finalmente, se propone un modelo estratégico para integrar la sostenibilidad en las operaciones empresariales, adaptado a las características del mercado latinoamericano. Este estudio contribuirá al cuerpo de conocimiento sobre sostenibilidad empresarial en mercados emergentes, proporcionando estrategias viables para que las empresas integren la sostenibilidad en sus modelos de negocio. Se espera que los resultados de esta investigación sirvan como referencia para otras organizaciones, promoviendo la adopción de prácticas responsables y contribuyendo al desarrollo sostenible de la región.

Los objetivos específicos que se persiguen con este estudio son: Identificar las prácticas de sostenibilidad más comunes en empresas líderes en Perú y la región; Evaluar el impacto de la implementación de modelos de gestión

sostenible en el desempeño empresarial; y Proponer un modelo estratégico para integrar la sostenibilidad en las operaciones empresariales, adaptado a las características del mercado latinoamericano.

METODOLOGÍA

Diseño de Investigación

La investigación se fundamentó en un diseño mixto, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos para obtener una perspectiva integral de la sostenibilidad corporativa en empresas peruanas y latinoamericanas (Creswell & Plano, 2017). Este diseño permitió no solo cuantificar la adopción de prácticas sostenibles, sino también comprender las motivaciones, barreras y percepciones de los actores involucrados. La complementariedad de ambos enfoques enriqueció el análisis, proporcionando una visión holística del fenómeno estudiado (Bryman, 2016).

El diseño mixto secuencial explicativo adoptado implicó la recolección y análisis de datos cuantitativos en una primera fase, seguida de la recolección y análisis de datos cualitativos para profundizar en los hallazgos cuantitativos. Este enfoque permitió explorar con mayor detalle las razones subyacentes a los patrones observados en los datos cuantitativos y contextualizar los resultados dentro del entorno empresarial peruano y latinoamericano. La selección de este diseño se justifica por la necesidad de comprender las complejas interacciones entre las prácticas de sostenibilidad, el desempeño empresarial y el contexto socioeconómico.

Población y Muestra

La población objetivo de este estudio abarcó empresas de diversos sectores económicos en Perú (minería, agroindustria, manufactura, servicios, entre otros) y países vecinos como Chile, Colombia y Ecuador. Se consideró una

muestra inicial de 250 empresas para la fase cuantitativa, con el objetivo de obtener una muestra final de 200 empresas, anticipando una tasa de respuesta del 80%. La selección de la muestra se realizó mediante un muestreo no probabilístico por cuotas, asegurando la representación de diferentes tamaños de empresa (grandes, medianas y pequeñas) y sectores económicos. Este método permitió obtener una muestra diversa y representativa de la realidad empresarial en la región, considerando las particularidades de cada sector. Para la fase cualitativa, se seleccionó una submuestra intencional de 30 directores y responsables de sostenibilidad de entre las empresas que participaron en la fase cuantitativa. Esta selección se basó en criterios como la experiencia en la implementación de prácticas sostenibles y la representatividad del sector y tamaño de la empresa. La selección intencional permitió maximizar la riqueza y profundidad de la información cualitativa recolectada. El tamaño de la muestra para la fase cualitativa se determinó considerando la saturación teórica, es decir, el punto en el cual la recolección de datos adicionales no aporta nueva información relevante.

Instrumentos de Recolección de Datos

En la fase cuantitativa, se empleó un cuestionario estructurado, validado por expertos, que incluía preguntas cerradas y escalas Likert para evaluar el nivel de implementación de prácticas sostenibles en las dimensiones ambiental, social y económica (Hair et al., 2020). El cuestionario se sometió a una prueba piloto con un grupo de 20 empresas para asegurar la claridad y comprensión de las preguntas, así como la confiabilidad del instrumento. Las preguntas se diseñaron con base en indicadores clave de sostenibilidad, alineados con los estándares internacionales de reporte como el Global Reporting Initiative (GRI). En la fase cualitativa, se utilizaron guías de entrevista semiestructuradas para explorar en profundidad las experiencias, percepciones y desafíos en la implementación de modelos de gestión sostenible. Las guías de entrevista se diseñaron con base en la literatura existente sobre sostenibilidad corporativa y se adaptaron al contexto específico de la investigación. Las entrevistas se realizaron de forma virtual, se grabaron con el consentimiento de los participantes y posteriormente se transcribieron para su análisis.

Análisis de Datos

El análisis de datos cuantitativos se realizó utilizando software estadístico especializado. Se emplearon estadísticas descriptivas (frecuencias, porcentajes, medias, desviaciones estándar) para caracterizar la muestra y el nivel de adopción de prácticas sostenibles. Para identificar patrones y relaciones entre variables, se utilizaron técnicas de estadística inferencial, como análisis de varianza (ANOVA), pruebas t y análisis de correlación. Se aplicaron pruebas de normalidad y homogeneidad de varianzas para asegurar el cumplimiento de los supuestos de las pruebas estadísticas.

En los casos donde no se cumplían los supuestos, se utilizaron pruebas no paramétricas. Se realizó un análisis factorial exploratorio para identificar las dimensiones subyacentes a las prácticas de sostenibilidad evaluadas en el cuestionario. El análisis de datos cualitativos se basó en un enfoque de análisis temático inductivo (Braun & Clarke, 2023). Las transcripciones de las entrevistas se codificaron y se agruparon en temas y subtemas que reflejaban los patrones recurrentes en las narrativas de los participantes.

Se utilizó un software de análisis cualitativo para facilitar la organización y análisis de los datos. Finalmente, se realizó una triangulación de los datos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más completa y robusta del fenómeno estudiado, buscando convergencias y divergencias entre los resultados de ambos enfoques.

RESULTADOS

Diagnóstico de la Sostenibilidad Empresarial

El análisis inicial se centró en evaluar el nivel actual de adopción de prácticas sostenibles en las empresas peruanas y latinoamericanas incluidas en la muestra. Se observó una heterogeneidad significativa en el grado de

implementación de estas prácticas, indicando diferentes niveles de madurez en la integración de la sostenibilidad en las estrategias empresariales. Si bien algunas empresas demostraron un enfoque holístico, abarcando las dimensiones ambiental, social y económica, otras se centraron en iniciativas aisladas, principalmente relacionadas con la gestión ambiental, posiblemente debido a presiones regulatorias o a una visión limitada de la sostenibilidad.

Tabla 1. Nivel de adopción de prácticas sostenibles por dimensión

Dimensión	Porcentaje de adopción	Número de empresas	Prácticas más comunes
Ambiental	68%	136	Gestión de residuos (82%), Eficiencia energética (75%), Reducción de emisiones (60%), Gestión del agua (55%)
Social	45%	90	Programas de desarrollo comunitario (60%), Prácticas laborales justas (52%), Diversidad e inclusión (40%)
Económica	32%	64	Innovación en productos sostenibles (45%), Transparencia financiera (38%), Creación de valor compartido (25%)

La Tabla 1 revela que la dimensión ambiental presenta el mayor porcentaje de adopción (68%), seguida de la social (45%) y, por último, la económica (32%). Esto sugiere una mayor priorización de las prácticas relacionadas con la mitigación del impacto ambiental directo, como la gestión de residuos y la eficiencia energética, posiblemente impulsadas por regulaciones ambientales y la creciente preocupación pública por estos temas. La menor adopción en la dimensión económica podría indicar una dificultad para integrar la sostenibilidad en el núcleo del negocio y demostrar su valor económico a largo plazo.

Impacto en el Desempeño Empresarial

Para analizar la relación entre las prácticas sostenibles y el rendimiento empresarial, se examinaron las respuestas de la encuesta y se complementaron

con la información cualitativa de las entrevistas. Se encontró una correlación positiva entre la adopción de prácticas sostenibles y el rendimiento empresarial, medido en términos de rentabilidad, percepción pública y retención de talento.

Tabla 2. *Correlación entre prácticas sostenibles y métricas de desempeño*

Métrica de Desempeño	Coefficiente de Correlación (r)	Valor p
Aumento de las ventas	0.65	<0.01
Reducción de costos	0.58	<0.01
Retención de talento	0.42	<0.05
Mejora en la imagen pública	0.72	<0.01

La Tabla 2 muestra una correlación positiva y estadísticamente significativa ($p < 0.05$) entre la adopción de prácticas sostenibles y el aumento de las ventas ($r = 0.65$), la reducción de costos ($r = 0.58$) y la mejora en la retención de talento ($r = 0.42$). La correlación más fuerte se observa con la mejora en la imagen pública ($r = 0.72$), lo que sugiere que las prácticas sostenibles contribuyen significativamente a la reputación corporativa.

Las empresas con prácticas sostenibles reportaron un aumento en la rentabilidad, atribuido a la reducción de costos operativos, la mejora en la eficiencia y la mayor atracción de clientes e inversionistas. La mejora en la percepción pública refuerza la imagen de la empresa, generando confianza en el mercado y atrayendo talento.

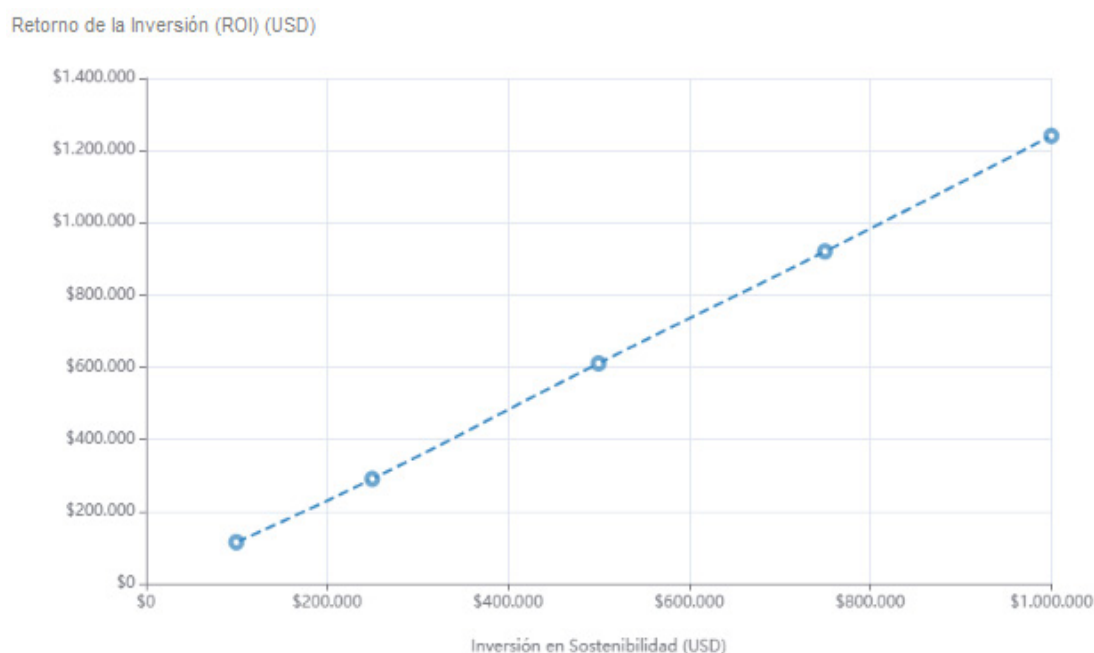


Figura 1. *Relación entre inversión en sostenibilidad y retorno de la inversión (ROI)*

Análisis Sectorial y Regional

El análisis sectorial evidenció diferencias significativas en el nivel de adopción de prácticas sostenibles. La Tabla 3 muestra que los sectores de minería (78) y agroindustria (72) presentan los mayores índices de adopción, posiblemente debido a la mayor exposición a riesgos ambientales y sociales. Los sectores de manufactura (55) y servicios (48) muestran índices más bajos, lo que indica un potencial de mejora en la integración de la sostenibilidad en estos sectores. A nivel regional, también se observaron diferencias.

Tabla 3. *Adopción de prácticas sostenibles por sector económico.*

Sector Económico	Índice de Adopción (0-100)
Minería	78
Agroindustria	72
Manufactura	55
Servicios	48

Tabla 4. Adopción de prácticas sostenibles por región

Región	Índice de Adopción (0-100)
Lima	82
Arequipa	65
Piura	58
Cusco	52
Antioquia (Colombia)	75
Valle del Cauca (Colombia)	60
Guayas (Ecuador)	55

La Tabla 4 revela que Lima (82) presenta el índice más alto de adopción, seguida por Arequipa (65) y Piura (58). Las regiones con mayor actividad económica y acceso a recursos parecen mostrar una mayor propensión a la adopción de prácticas sostenibles.

La comparación con regiones de Colombia y Ecuador permite contextualizar el desempeño de las empresas peruanas en un ámbito latinoamericano.

Identificación de Retos y Barreras

Las entrevistas permitieron identificar las principales barreras para la implementación de modelos de gestión sostenible. Las barreras económicas, como los altos costos de inversión inicial, son un obstáculo significativo, especialmente para las PYMEs. La falta de compromiso de la alta dirección y la resistencia al cambio cultural también dificultan la integración efectiva de la sostenibilidad. Las limitaciones regulatorias y la falta de incentivos gubernamentales también fueron mencionadas como barreras importantes.

Casos de Éxito y Buenas Prácticas

Se analizaron casos de empresas que han integrado la sostenibilidad con éxito.

Tabla 5. Casos de éxito de empresas sostenibles

Empresa	Sector	Estrategias Implementadas	Resultados
Compañía Minera Andina	Minería	Programa de reforestación, Gestión del agua, Desarrollo comunitario	Reducción del impacto ambiental, Mejora de las relaciones comunitarias, Aumento de la productividad
Agroindustrias Del Norte S.A.C.	Agroindustria	Agricultura sostenible, Certificaciones de sostenibilidad, Comercio justo	Reducción del uso de pesticidas, Mejora de la calidad del producto, Acceso a nuevos mercados
Banco Nacional del Perú	Servicios Financieros	Financiamiento de proyectos sostenibles, Programas de educación financiera, Reducción de la huella de carbono	Aumento de la cartera de clientes, Mejora de la imagen pública, Reducción de costos operativos

La Tabla 5 describe las estrategias implementadas y los resultados obtenidos por tres empresas peruanas en diferentes sectores. Estos casos ilustran cómo la integración de la sostenibilidad puede generar beneficios tanto para las empresas como para la sociedad.

Proyección de Beneficios a Largo Plazo

Se proyectaron los beneficios potenciales de la adopción de prácticas sostenibles a largo plazo. Se espera que las empresas que las implementen logren una mayor rentabilidad, mejoren su reputación corporativa, fortalezcan

su competitividad y atraigan inversión.

El fortalecimiento de los marcos regulatorios y la creciente presión social por la sostenibilidad impulsarán la adopción de prácticas responsables en el futuro.

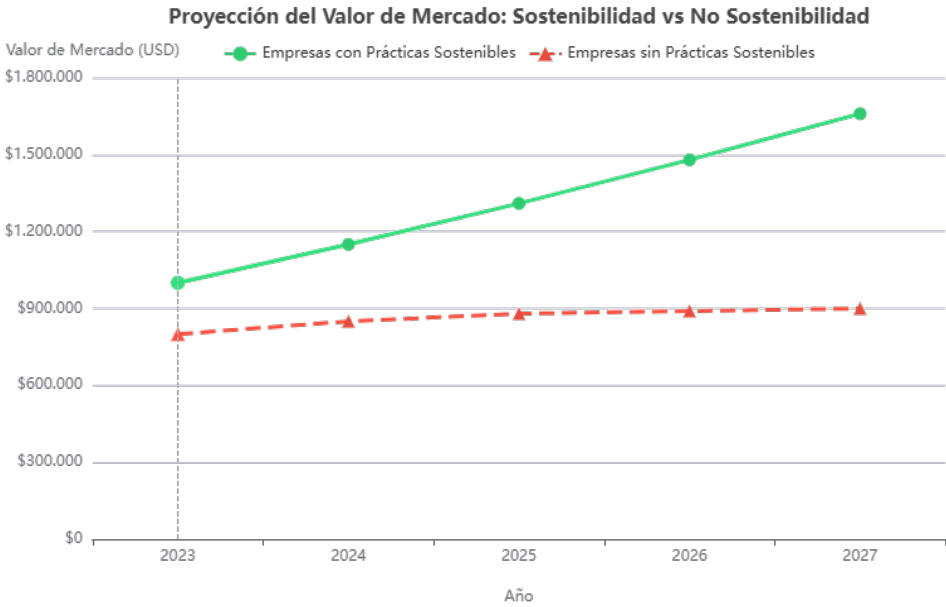


Figura 2. Proyección del impacto de la sostenibilidad en el valor de mercado de las empresas.

DISCUSIÓN

Comparación de los hallazgos con investigaciones previas a nivel global y regional

Los hallazgos de este estudio sobre la adopción de prácticas sostenibles en empresas peruanas y latinoamericanas se asemejan a las tendencias observadas en otras investigaciones a nivel global y regional, aunque con matices propios del contexto latinoamericano. La mayor adopción de prácticas ambientales en comparación con las sociales y económicas, como se evidenció en este

estudio, coincide con la investigación de Jafari et al. (2022), que señala una mayor atención inicial de las empresas a las cuestiones ambientales debido a presiones regulatorias y a la visibilidad de los impactos ambientales.

Esta priorización de lo ambiental puede explicarse, en parte, por la existencia de normativas ambientales más desarrolladas en comparación con las regulaciones sociales y de gobernanza en la región. Asimismo, la correlación positiva entre la implementación de prácticas sostenibles y el desempeño financiero, observada en este estudio, se alinea con la creciente evidencia que respalda la relación positiva entre la sostenibilidad y la rentabilidad empresarial (Eccles et al., 2012; Sroufe & Gopalakrishna, 2019). Esta relación se ve reforzada por la creciente demanda de inversionistas por empresas con sólidas prácticas ESG, lo que impulsa a las empresas a integrar la sostenibilidad en sus estrategias de negocio.

Sin embargo, la heterogeneidad en la adopción de prácticas sostenibles entre diferentes sectores, identificada en esta investigación, refleja la necesidad de enfoques diferenciados según las características de cada industria, como se destaca en el trabajo de Ormazabal et al. (2018) sobre la implementación de la economía circular en diferentes sectores. Esta heterogeneidad se acentúa en Latinoamérica debido a las diferencias en la madurez de los distintos sectores y su capacidad de inversión en tecnologías y procesos sostenibles. A nivel regional, la mayor adopción de prácticas sostenibles en regiones con mayor desarrollo económico, observada en este estudio, coincide con las conclusiones de estudios previos en Latinoamérica (Siems et al., 2021), que señalan la influencia del desarrollo económico y el acceso a recursos en la capacidad de las empresas para invertir en sostenibilidad. Este hallazgo reafirma la importancia de políticas públicas que promuevan el desarrollo económico sostenible y equitativo en todas las regiones, facilitando el acceso a financiamiento y capacitación en materia de sostenibilidad.

Análisis de los factores clave que impulsan la sostenibilidad corporativa en contextos de mercados emergentes

En mercados emergentes como el peruano, la adopción de prácticas sostenibles es impulsada por una combinación de factores internos y externos. La presión

de los stakeholders, incluyendo consumidores, inversionistas y comunidades locales, juega un rol fundamental en la motivación de las empresas para integrar la sostenibilidad en sus estrategias (Cheng et al., 2014). La creciente conciencia ambiental y social de los consumidores, junto con la mayor disponibilidad de información sobre las prácticas empresariales, gracias a las nuevas tecnologías y al acceso a internet, ha incrementado la demanda por productos y servicios sostenibles. Esta demanda se traduce en una oportunidad de mercado para las empresas que adoptan prácticas responsables, permitiéndoles diferenciarse de la competencia y acceder a nuevos nichos de mercado. Asimismo, la presión de los inversionistas por mayor transparencia y responsabilidad en las prácticas empresariales ha impulsado la adopción de estándares de reporte de sostenibilidad, como el GRI y el SASB, y la integración de factores ESG en las decisiones de inversión (Nguyen et al., 2020). Los inversionistas, cada vez más conscientes del impacto de los factores ESG en el desempeño financiero a largo plazo, priorizan la inversión en empresas comprometidas con la sostenibilidad. Además, la creciente exposición de las empresas a riesgos ambientales y sociales, como el cambio climático, la escasez de recursos y los conflictos sociales, ha incentivado la adopción de prácticas sostenibles como una estrategia de mitigación de riesgos y generación de resiliencia (Costales & Zeyen, 2022).

La gestión proactiva de estos riesgos no solo protege a las empresas de potenciales pérdidas económicas y daños a su reputación, sino que también les permite anticiparse a futuras regulaciones y mantener su licencia social para operar. Finalmente, factores internos como el liderazgo comprometido con la sostenibilidad, la cultura organizacional y la innovación también juegan un rol importante en la implementación de prácticas sostenibles.

Reflexión sobre el rol de los actores clave, incluyendo gobiernos, consumidores y organizaciones internacionales

El avance hacia la sostenibilidad corporativa requiere la participación coordinada y comprometida de diversos actores clave. Los gobiernos juegan un rol crucial en la creación de marcos regulatorios que incentiven la adopción de prácticas sostenibles y establezcan estándares mínimos de

desempeño ambiental y social (Porter & Kramer, 2018). La implementación de políticas públicas que promuevan la innovación sostenible, faciliten el acceso a financiamiento verde a través de incentivos fiscales y líneas de crédito especiales, y fortalezcan la capacidad técnica de las empresas mediante programas de capacitación y asistencia técnica, es fundamental para acelerar la transición hacia una economía más sostenible. Asimismo, los gobiernos pueden promover la transparencia y la rendición de cuentas de las empresas en materia de sostenibilidad a través de requisitos de reporte y la divulgación pública de información.

Los consumidores, a través de sus decisiones de compra, pueden influir en las prácticas empresariales y demandar mayor transparencia y responsabilidad en la producción de bienes y servicios (OECD, 2019). La educación y concientización de los consumidores sobre la importancia de la sostenibilidad y el impacto de sus decisiones de compra son claves para fortalecer su rol como agentes de cambio.

Las organizaciones internacionales, como las Naciones Unidas y el Banco Mundial, desempeñan un rol importante en la promoción de estándares globales de sostenibilidad, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la difusión de mejores prácticas a través de plataformas de intercambio de conocimiento y el fortalecimiento de la cooperación internacional para abordar los desafíos globales de la sostenibilidad (Biermann, 2014). Estas organizaciones también pueden facilitar el acceso a financiamiento y tecnología para mercados emergentes y apoyar el desarrollo de capacidades en materia de sostenibilidad. La colaboración entre gobiernos, empresas, consumidores y organizaciones internacionales es esencial para lograr un desarrollo sostenible que genere beneficios económicos, sociales y ambientales para todos.

CONCLUSIONES

Este estudio ha analizado los modelos de gestión empresarial responsable que promueven la sostenibilidad corporativa en empresas peruanas y latinoamericanas, considerando su impacto económico, social y ambiental. Los hallazgos revelan una creciente adopción de prácticas sostenibles en la región, aunque con diferentes niveles de madurez entre sectores y regiones. Se confirmó una correlación positiva entre la implementación de prácticas sostenibles y el desempeño empresarial, evidenciando que la sostenibilidad no solo es una responsabilidad social, sino también una estrategia de negocio que contribuye a la rentabilidad, la reputación y la competitividad.

Se identificó que las empresas con mayor compromiso con la sostenibilidad obtienen beneficios tangibles, como la reducción de costos operativos, la mejora en la eficiencia, el acceso a nuevos mercados y la atracción de talento. Sin embargo, persisten desafíos importantes, como las barreras económicas, la falta de compromiso organizacional y las limitaciones regulatorias, que dificultan la integración plena de la sostenibilidad en las estrategias empresariales.

Recomendaciones Estratégicas

- Para las empresas: Se recomienda a las empresas, independientemente de su tamaño y sector, integrar la sostenibilidad en su estrategia de negocio, estableciendo objetivos medibles y desarrollando planes de acción concretos. Las empresas con bajo nivel de madurez en sostenibilidad deberían priorizar la implementación de prácticas ambientales básicas, como la gestión de residuos y la eficiencia energética. Aquellas con mayor madurez deberían enfocarse en la innovación sostenible, el desarrollo de productos y servicios sostenibles, y la creación de valor compartido con sus stakeholders. Es fundamental fomentar una cultura organizacional

que valore la sostenibilidad y promover el compromiso de la alta dirección con estas prácticas.

- Para los formuladores de políticas públicas: Se sugiere a los gobiernos fortalecer los marcos regulatorios en materia de sostenibilidad, estableciendo incentivos para la adopción de prácticas responsables y sanciones para el incumplimiento. Es importante promover la inversión en investigación y desarrollo de tecnologías sostenibles, facilitar el acceso a financiamiento verde para las PYMEs, y fortalecer la capacitación y asistencia técnica en materia de sostenibilidad. Asimismo, se recomienda fomentar la transparencia y la rendición de cuentas de las empresas en materia de sostenibilidad, promoviendo la adopción de estándares de reporte y la divulgación pública de información.

Perspectivas Futuras

Las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial (IA) y blockchain, tienen el potencial de transformar la gestión de la sostenibilidad corporativa. La IA puede optimizar el uso de recursos, mejorar la eficiencia energética y facilitar la toma de decisiones basadas en datos en materia de sostenibilidad. Blockchain puede aumentar la transparencia y la trazabilidad de las cadenas de suministro, permitiendo a las empresas demostrar el origen sostenible de sus productos y combatir prácticas como la deforestación y el trabajo infantil. La adopción de estas tecnologías puede impulsar la innovación sostenible y acelerar la transición hacia una economía más circular y regenerativa.

REFERENCIAS

Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). Advances in top management team research. *Journal of Management*, 45(1), 1-6. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206317691575>

- Amui, L, Jabbour, C., de Sousa, A., & Kannan, D. (2017). Sustainability as a dynamic organizational capability: a systematic review and a future agenda toward a sustainable transition. *Journal of cleaner production*, 142, 308-322. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652616309994>
- Biermann, F. (2014). *Earth system governance: World politics in the Anthropocene*. MIT press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2023). Toward good practice in thematic analysis: Avoiding common problems and becoming a knowing researcher. *International journal of transgender health*, 24(1), 1-6. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/26895269.2022.2129597>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford University Press.
- Cheng, B., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic Management Journal*, 43(3), 590-622. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.2131>
- Costales, E., & Zeyen, A. (2022). Social Entrepreneurship and Grand Challenges. In *Social Entrepreneurship and Grand Challenges: Navigating Layers of Disruption from COVID-19 and Beyond* (pp. 1-16). Cham: Springer International Publishing. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-07450-9_1
- Creswell, J., & Plano, V. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.
- D'Amato, A., Henderson, B., & Florence, S. (2021). Corporate Social Responsibility and Sustainable Business: A Guide for Directors. OECD. <http://cclinnovation.org/wp-content/uploads/2020/03/corporate-social-responsibility-and-sustainable-business.pdf>
- Eccles, R., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2012). The impact of a corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance. *Harvard Business School Working Paper*, No. 12-035. <https://mikekrzus.com/downloads/files/HBS-Impact%20of-Culture.pdf>

- Guandalini, I. (2022). Sustainability through digital transformation: A systematic literature review for research guidance. *Journal of Business Research*, 148, 456-471. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829632200426X>
- Hair, J., Page, M., & Brunsveld, N. (2020). *Essentials of business research methods*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780429203374/essentials-business-research-methods-joe-hair-jr-michael-page-niek-brunsveld>
- Jafari, V., Mahdiraji, H., Busso, D., & Yahiaoui, D. (2022). Towards agility in international high-tech SMEs: Exploring key drivers and main outcomes of dynamic capabilities. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121272. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S004016252100706X>
- Konadu, R., Owusu, S., Lartey, T., Danso, A., Adomako, S., & Amankwah, J. (2020). CEOs' reputation, quality management and environmental innovation: The roles of stakeholder pressure and resource commitment. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2310-2323. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.2504>
- Kuchinka, D., Balazs, S., Gavriltea, M., & Djokic, B. (2018). Consumer attitudes toward sustainable development and risk to brand loyalty. *Sustainability*, 10(4), 997. <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/4/997>
- Nguyen, P., Kecskés, A., & Mansi, S. (2020). Does corporate social responsibility create shareholder value? The importance of long-term investors. *Journal of Banking & Finance*, 112, 105217. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378426617302273>
- OECD (2019). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct_81f92357-en.html
- Ormazabal, M., Prieto, V., Puga, R., & Jaca, C. (2018). Circular economy in Spanish SMEs: challenges and opportunities. *Journal of cleaner*

production, 185, 157-167. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652618306826>

Porter, M., & Kramer, M. (2018). Creating shared value. In *Managing Sustainable Business* (pp. 323-346). Springer. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-024-1144-7_16

Scott, D., & Gössling, S. (2021). From Djerba to Glasgow: have declarations on tourism and climate change brought us any closer to meaningful climate action? *Journal of Sustainable Tourism*, 30(1), 199-222. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09669582.2021.2009488>

Siems, E., Land, A., & Seuring, S. (2021). Dynamic capabilities in sustainable supply chain management: an inter-temporal comparison of the food and automotive industries. *International Journal of Production Economics*, 236, 108128. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527321001043>

Sroufe, R., & Gopalakrishna, V. (2019). Management, social sustainability, reputation, and financial performance relationships: An empirical examination of US firms. *Organization & Environment*, 32(3), 331-362. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1086026618756611>