

DIANA Strategic Planning and Corporate Sustainability: Strategies to Integrate Sustainability Goals into Strategic Planning and Their Impact on Long-Term Competitiveness

Planificación estratégica y sostenibilidad empresarial: estrategias para integrar objetivos de sostenibilidad en la planificación estratégica y el impacto en la competitividad a largo plazo

Autores:

Lic. Pavón-Andrade, Diana Gioconda
PASCAL CENTRO DE ESTUDIOS
Directora Administrativa
Riobamba – Ecuador



dianapavon201989@gmail.com



<https://orcid.org/0009-0006-0695-3592>

Ing. Pavón-Andrade, Jamie René, Mgs
PASCAL CENTRO DE ESTUDIOS
Riobamba – Ecuador



rene_jpa@hotmail.es



<https://orcid.org/0009-0006-4183-9437>

Ing. Novillo-Orozco, Vicente Xavier
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
Docente Universitario
Quito – Ecuador



vxnovillo@uce.edu.ec



<https://orcid.org/0000-0003-2138-4747>

Fechas de recepción: 19-SEP-2025 aceptación: 24-OCT-2025 publicación: 30-DIC-2025



<https://orcid.org/0000-0002-8695-5005>

<http://mqrinvestigar.com/>

Resumen

Este artículo analiza la evolución de la sostenibilidad empresarial y los desafíos que enfrentan las organizaciones en la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en sus estrategias corporativas. Mediante una revisión sistemática de la literatura y el análisis de casos prácticos, se exploran las mejores prácticas adoptadas por empresas de distintos sectores, evaluando su impacto en la competitividad y resiliencia a largo plazo. La investigación se fundamenta en un enfoque mixto que combina revisión documental y estudio empírico, con datos recolectados a través de encuestas aplicadas a 82 actores del sector empresarial en Quito.

Los resultados evidencian que el 50 % de las organizaciones consideran la sostenibilidad como un eje central en su planificación estratégica, mientras que un 63,4 % ya incorpora criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza). Asimismo, más del 53 % ha implementado tecnologías verdes, destacándose procesos de reciclaje, energías renovables e iniciativas de economía circular, aunque persisten brechas en la adopción de herramientas digitales avanzadas como Big Data y Cloud Computing. Estos hallazgos sugieren una transición progresiva hacia modelos de negocio sostenibles, aunque con desafíos relacionados con la falta de métricas estandarizadas, la presión de accionistas por resultados inmediatos y la limitada capacitación en sostenibilidad.

El estudio concluye que la sostenibilidad empresarial no debe concebirse únicamente como una obligación ética, sino como una estrategia clave para la generación de valor económico, social y ambiental. Integrar prácticas sostenibles fortalece la competitividad, impulsa la innovación, mejora la reputación corporativa y asegura la viabilidad organizacional en entornos dinámicos y complejos. Finalmente, se resalta la importancia del liderazgo transformacional, la educación ejecutiva y la colaboración con stakeholders como pilares para consolidar una cultura empresarial sostenible.

Palabras claves: sostenibilidad empresarial; ODS; resiliencia; competitividad; estrategias corporativas.

Abstract

This article analyzes the evolution of corporate sustainability, and the challenges organizations face in integrating the Sustainable Development Goals (SDGs) into their corporate strategies. Through a systematic literature review and case study analysis, it explores best practices adopted by companies across different sectors, assessing their impact on long-term competitiveness and resilience. The research is based on a mixed-method approach combining documentary review and empirical study, with data collected through surveys administered to 82 business stakeholders in Quito.

The results show that 50% of organizations consider sustainability as a core element of their strategic planning, while 63.4% already incorporate ESG (environmental, social, and governance) criteria. Moreover, more than 53% have implemented green technologies, highlighting recycling processes, renewable energy, and circular economy initiatives, although gaps remain in the adoption of advanced digital tools such as Big Data and Cloud Computing. These findings suggest a progressive transition toward sustainable business models, yet challenges persist regarding the lack of standardized metrics, shareholder pressure for immediate results, and limited training in sustainability.

The study concludes that corporate sustainability should not be viewed merely as an ethical obligation but as a key strategy for generating economic, social, and environmental value. Integrating sustainable practices strengthens competitiveness, fosters innovation, enhances corporate reputation, and ensures organizational viability in dynamic and complex environments. Finally, the study underscores the importance of transformational leadership, executive education, and stakeholder collaboration as cornerstones for consolidating a sustainable corporate culture.

Keywords: corporate sustainability; Sustainable Development Goals; resilience; competitiveness; corporate strategies.

Introducción

Este estudio explora la evolución de la sostenibilidad empresarial y los desafíos asociados a su implementación, con un enfoque particular en el papel de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). A través de una revisión exhaustiva de la literatura y el análisis de casos prácticos, se busca identificar las mejores prácticas para que las empresas construyan modelos de negocio más resilientes y sostenibles, contribuyendo así a un mejor entendimiento de este campo y proporcionando un marco de referencia para futuras investigaciones y políticas.

La crisis climática ha trascendido las fronteras geográficas para convertirse en uno de los desafíos más apremiantes del siglo XXI (Harvard Business, 2024). Su impacto se extiende más allá del medio ambiente, permeando la economía global y obligando a las empresas a replantear sus estrategias de negocio. Ante esta nueva realidad, las organizaciones se ven inmersas en una carrera contra el tiempo para adaptarse a un entorno cada vez más volátil e incierto (Intergovernmental Panel on Climate Change, 2024).

La creciente frecuencia e intensidad de fenómenos meteorológicos extremos, como sequías, inundaciones y tormentas, está generando interrupciones significativas en las cadenas de suministro globales y poniendo en riesgo la continuidad operativa de muchas empresas (Pardo, 2015). A su vez, la presión regulatoria y las crecientes expectativas de los consumidores están impulsando a las organizaciones a adoptar prácticas más sostenibles y transparentes (Ventura et al., 2017). En este contexto, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas han surgido como un marco de referencia global para abordar los desafíos del desarrollo sostenible, incluyendo el cambio climático (Camarán et al., 2019).

Los ODS ofrecen a las empresas una hoja de ruta clara para integrar la sostenibilidad en sus estrategias de negocio y contribuir a la construcción de un futuro más sostenible (Vidal, 2019). Sin embargo, a pesar de los avances logrados, aún persisten desafíos significativos en la implementación de prácticas sostenibles a nivel empresarial (Cea & Ii N, 2018). La complejidad de los retos ambientales, sociales y económicos, así como la falta de claridad en torno a las métricas y los indicadores de sostenibilidad, dificultan la adopción de medidas efectivas (Chungyalpa & von Rosing, 2024).

La crisis climática ha reconfigurado el panorama empresarial, exigiendo una transformación profunda en las estrategias corporativas (José et al., 2002). La sostenibilidad, antes considerada una opción, se ha convertido en una imperativa para garantizar la viabilidad a largo plazo de las organizaciones (Jaramillo et al., 2016). La evolución de la planificación estratégica refleja esta nueva realidad. Modelos tradicionales están siendo reemplazados por enfoques que integran la sostenibilidad como eje central. Iniciativas de reporte global (GRI) promueven la transparencia y la alineación de las estrategias corporativas con objetivos sostenibles a largo plazo (Valle Ospino & Niebles Núñez, 2017).

Esta tendencia no se limita a grandes corporaciones. Pequeñas y medianas empresas en regiones como Barranquilla, Colombia, están adoptando prácticas sostenibles para mejorar su reputación y adaptarse a las demandas de un mercado cada vez más consciente (Escuela Europea de Dirección y Empresa, 2024). A nivel local, la planificación estratégica para la sostenibilidad requiere un enfoque participativo que equilibre los objetivos económicos, sociales y ambientales (Rebold, 2022). La sostenibilidad no solo es una responsabilidad, sino también una oportunidad para generar valor (Cámara Valencia, 2024). Empresas que han integrado prácticas sostenibles en sus operaciones han experimentado una mejora en su reputación, reducción de costos, impulso a la innovación y acceso a nuevos mercados (SAP-España, 2024). Además, la sostenibilidad se ha revelado como un pilar fundamental para la resiliencia empresarial, permitiendo a las organizaciones adaptarse a un entorno dinámico y complejo (Faster Capital, 2024).

Factores Clave que Impulsan la Sostenibilidad en las Empresas

La sostenibilidad empresarial se ha consolidado como un imperativo estratégico, impulsada por una confluencia de factores que van desde las presiones de los grupos de interés hasta la evolución del marco regulatorio (Sánchez, 2012).

- **Presión de los Stakeholders:** Consumidores, inversores, reguladores y comunidades ejercen una influencia creciente sobre las decisiones empresariales. Los consumidores demandan productos y servicios sostenibles, los inversores buscan retornos a largo plazo y menor riesgo, los reguladores establecen normas cada vez más exigentes y las comunidades locales exigen un desarrollo responsable.
- **Marco regulatorio:** Las leyes y los incentivos gubernamentales desempeñan un papel crucial en la promoción de prácticas sostenibles (Corrales, 2023). La creciente conciencia sobre los desafíos ambientales y sociales ha llevado a la implementación de regulaciones más estrictas en materia ambiental, laboral y social (Frohmann et al., 2020).
- **Demanda del mercado:** Los consumidores están cada vez más informados y comprometidos con causas sociales y ambientales. La demanda de productos y servicios sostenibles ha generado nuevas oportunidades de mercado para las empresas que adoptan prácticas responsables (Pinargote Yépez et al., 2024).

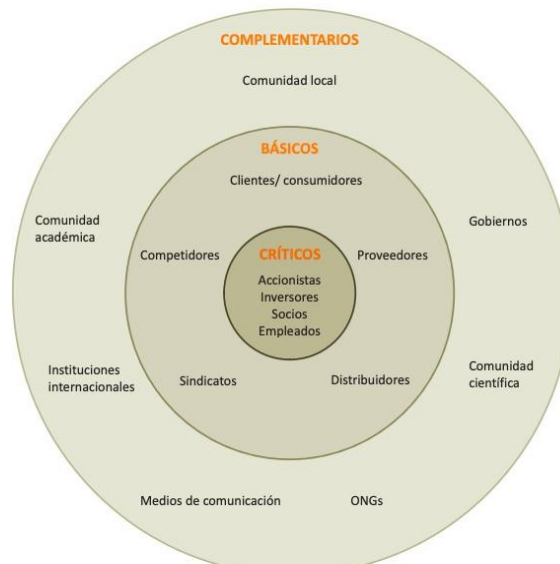
Figura 1
 Modelo input-output de las empresas



Fuente: Donalson y Preston, 1995

La teoría de los grupos de interés explica cómo las empresas deben equilibrar las expectativas de diversos Stakeholders para garantizar su viabilidad a largo plazo. La figura de los grupos de interés (críticos, básicos y complementarios) ilustra la complejidad de las relaciones empresariales y la necesidad de una gestión estratégica que considere las implicaciones de cada grupo.

Figura 2
 Grupos de Interés



Fuente: Natalia Sánchez, 2012

Conflictos y desafíos en la integración de la sostenibilidad

La integración de la sostenibilidad en las estrategias empresariales plantea numerosos desafíos, principalmente debido a la tensión existente entre los objetivos financieros de corto plazo y las metas de sostenibilidad a largo plazo (Gutiérrez & Unceta, 2015).

Los principales desafíos incluyen:

- **Conflicto entre objetivos:** La naturaleza a corto plazo de los indicadores financieros contrasta con la perspectiva a largo plazo de los indicadores de sostenibilidad.
- **Presión de los accionistas:** La demanda de rendimientos a corto plazo puede dificultar la adopción de medidas sostenibles que requieren inversiones iniciales significativas.
- **Falta de métricas estandarizadas:** La ausencia de un marco común para medir el desempeño en sostenibilidad dificulta la comparación y la toma de decisiones informadas (Sánchez, 2012).
- **Complejidad de la implementación:** La integración de la sostenibilidad requiere cambios profundos en los modelos de negocio, la cultura organizacional y los procesos internos.
- **Contexto de los mercados emergentes:** Los países en desarrollo enfrentan desafíos adicionales, como la presión por el crecimiento económico y la falta de recursos (RSE, 2008).

Las causas subyacentes de estos desafíos son múltiples:

- **Miedo al riesgo:** La incertidumbre asociada a las inversiones sostenibles puede disuadir a las empresas.
- **Falta de conocimiento:** La falta de experiencia y conocimientos en materia de sostenibilidad limita la capacidad de las empresas para implementar prácticas sostenibles.
- **Falta de incentivos:** Los sistemas de incentivos actuales a menudo no recompensan las acciones sostenibles.
- **Conflictos de interés:** Los diferentes grupos de interés pueden tener objetivos divergentes, lo que dificulta la conciliación de intereses.

Consecuencias de no abordar estos desafíos:

- **Pérdida de competitividad:** Las empresas que no adoptan prácticas sostenibles pueden perder oportunidades de negocio y enfrentar riesgos reputacionales.
- **Aumento de la desigualdad:** La falta de sostenibilidad puede exacerbar las desigualdades sociales y económicas.

- **Degradación ambiental:** La sobreexplotación de los recursos naturales y la generación de residuos pueden tener un impacto negativo en el medio ambiente (Gutiérrez & Unceta, 2015).

Importancia de estrategias sostenibles en la competitividad a largo plazo

La literatura existente sobre la adopción de estrategias sostenibles revela varios vacíos significativos, especialmente en lo que respecta a diferencias sectoriales y regionales.

1. Diferencias Sectoriales en la Adopción de Estrategias Sostenibles

Existe una notable separación entre la sostenibilidad organizacional (micro dimensión) y el desarrollo sostenible (macro dimensión). Esta brecha sugiere que las organizaciones a menudo no alinean sus prácticas sostenibles con los objetivos más amplios de sostenibilidad ecológica, lo que limita la efectividad de las estrategias implementadas. Según Martínez y Pérez (2022), "la desconexión entre las prácticas de sostenibilidad a nivel organizacional y los objetivos globales de desarrollo sostenible es un desafío crítico que debe ser abordado" (p. 45).

Las organizaciones están comenzando a reconocer la importancia de las alianzas intersectoriales y la innovación social como medios para cerrar esta brecha. Sin embargo, hay un escaso análisis sobre cómo estas estrategias varían entre diferentes sectores, lo que representa un área de investigación futura.

2. Diferencias Regionales en la Implementación de Estrategias Sostenibles

En el ámbito rural, la investigación sobre el desarrollo sostenible es limitada. Aunque hay un enfoque creciente en la sostenibilidad ambiental, muchos proyectos no abordan adecuadamente las complejidades del desarrollo sostenible rural. Esto se debe a que muchas ONG'S han tardado en integrar la dimensión de sostenibilidad en sus actividades. Como indica López (2021), "la falta de atención a las particularidades del desarrollo sostenible en contextos rurales limita el impacto de las iniciativas implementadas" (p.78).

La literatura también señala que hay una profusión de indicadores de sostenibilidad a nivel local y sectorial, pero estos no siempre se traducen en políticas públicas efectivas. La falta de un sistema robusto de indicadores a nivel nacional limita la capacidad para evaluar y comparar las estrategias sostenibles entre diferentes regiones.

3. Desafíos metodológicos y contribuciones esperadas

La integración de la sostenibilidad en la planificación estratégica es un proceso complejo que enfrenta diversos desafíos metodológicos. La falta de estándares comunes para medir el desempeño en sostenibilidad dificulta la comparación entre empresas y la evaluación de los

impactos. Además, la variedad de enfoques metodológicos utilizados puede generar resultados inconsistentes, especialmente en contextos con recursos limitados (Calzadilla, 2024).

Al analizar las prácticas actuales de las empresas y los factores que influyen en su adopción de prácticas sostenibles (Díaz Martín, 2024), se espera:

- **Para empresas:** Proporcionar un marco de referencia claro para evaluar las prácticas actuales, identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias de sostenibilidad efectivas (Lain, 2024).
- **Para académicos:** Contribuir al desarrollo de teorías y modelos que expliquen la relación entre sostenibilidad y rendimiento empresarial, fomentando la colaboración interdisciplinaria.
- **Para responsables de políticas:** Informar la formulación de políticas públicas que promuevan prácticas empresariales sostenibles y faciliten la transición hacia una economía más sostenible (Vorecol, 2024).

Material y métodos

Material

Se utilizó un formulario de GoogleForms como instrumento de recolección de datos. Este formulario constaba de preguntas de opción múltiple y preguntas cerradas diseñadas para evaluar estrategias para integrar objetivos de sostenibilidad en la planificación estratégica y el impacto en la competitividad a largo plazo. Fue distribuido a la población empresarial. Los datos fueron analizados usando herramientas de análisis, como el Microsoft Excel.

En el formulario se encuentran las siguientes preguntas:

1. *¿Qué importancia le da su organización a la sostenibilidad en su planificación estratégica?*
 - a. Muy alta
 - b. Alta
 - c. Moderada
 - d. Baja
 - e. Muy baja
2. *¿Su organización considera criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en su planificación estratégica?*
 - a. Sí
 - b. No
 - c. En proceso
3. *¿Su empresa ha implementado tecnologías verdes en sus operaciones?*
 - a. Sí
 - b. No
 - c. En proceso
4. *¿Qué tipo de innovaciones tecnológicas ha adoptado su organización? (Seleccione todas las que apliquen):*
 - a. Cloud Computing
 - b. Big Data
 - c. Energías renovables
 - d. Procesos de reciclaje y reutilización
5. *¿Cree que las prácticas sostenibles mejoran la competitividad a largo plazo?*
 - a. Sí
 - b. No

6. *¿Qué oportunidades ve para su organización al adoptar prácticas sostenibles?*
- a. Mejorar reputación
 - b. Reducir costos
 - c. Aumentar ingresos
 - d. Acceso a nuevos mercados

Métodos

La presente investigación se fundamentó en un enfoque mixto que combina la revisión exhaustiva de la literatura científica con el análisis de casos prácticos, con el objetivo de obtener una visión holística del fenómeno estudiado, integrando tanto el conocimiento teórico como la evidencia empírica.

Para la construcción del marco teórico y conceptual, se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura científica siguiendo criterios de rigor metodológico. Se consultaron bases de datos académicas de alto impacto, tales como Scopus, Web of Science, Google Académico y Scielo, empleando palabras clave como sostenibilidad empresarial, Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), modelos de negocio sostenibles, resiliencia empresarial y estrategias corporativas sostenibles. La selección de artículos se realizó bajo criterios de inclusión y exclusión previamente definidos: se priorizaron investigaciones publicadas entre 2000 y 2024, revisadas por pares, y con relevancia directa para los objetivos del estudio. Asimismo, se excluyeron aquellas publicaciones duplicadas, de carácter divulgativo o con bajo rigor científico.

En relación con el estudio de caso, se seleccionó una muestra de empresas atendiendo a criterios de diversidad sectorial, tamaño organizacional, grado de implementación de prácticas sostenibles y ubicación geográfica. Esta estrategia permitió contrastar realidades heterogéneas y fortalecer la validez externa del análisis. Para garantizar la objetividad en la selección, se empleó un muestreo intencional basado en la relevancia de los casos frente al fenómeno de estudio.

Las fuentes de información se clasificaron en primarias y secundarias. Las fuentes primarias se obtuvieron a partir de la sistematización de estudios de caso y documentos corporativos (informes de sostenibilidad, reportes de responsabilidad social empresarial, balances sociales y memorias anuales). Las fuentes secundarias incluyeron libros especializados, artículos científicos, informes internacionales (ONU, OCDE, CEPAL) y documentos normativos que complementaron y fortalecieron la base teórica.

Para el análisis de la información, se aplicaron técnicas de triangulación metodológica, que consistieron en la comparación de resultados provenientes de la revisión documental con la evidencia empírica de los casos estudiados. Esta estrategia permitió identificar patrones comunes, diferencias sectoriales y particularidades regionales en la implementación de la

sostenibilidad empresarial. Además, se empleó un enfoque de análisis cualitativo y cuantitativo: el primero orientado a la interpretación de discursos y narrativas institucionales, y el segundo a la sistematización de indicadores y métricas de sostenibilidad reportadas en los casos analizados.

Resultados

Descripción de la muestra

Tras aplicar la herramienta de la encuesta para levantamiento de información, se realizó un tamaño de muestra de 106 personas que trabajan en el sector empresarial de Quito, con un nivel de confianza de 95%, proporcionando un sesgo de 1.96, el error estimado que se aceptó fue de 5%, un evento de probabilidad del 65% y una probabilidad de que no ocurra el evento del 35%, dando como resultado un total de 81.52, lo que equivale a 82 personas encuestadas, como lo muestra en la Tabla 1.

Donde:

$$\begin{aligned}
 N &= 106 \\
 Z &= 1,96 \\
 p &= 0,65 \\
 q &= 0,35 \\
 e &= 0,05
 \end{aligned}
 \qquad
 \begin{aligned}
 n &= \frac{Z^2 * p * q}{e^2} \\
 n &= \frac{(1,96)^2 * 0,65 * 0,35}{(0,05)^2} \\
 n &= 81,52 \approx 82.
 \end{aligned}$$

Es decir, el número total de encuestados es de 82 personas que trabajan en el sector empresarial de Quito.

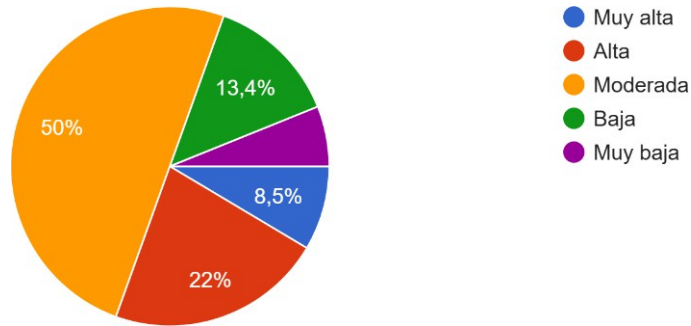
Análisis de los Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos y el análisis producto de la encuesta aplicada.

1. *¿Qué importancia le da su organización a la sostenibilidad en su planificación estratégica?*

Figura 3

Importancia de la planificación estratégica



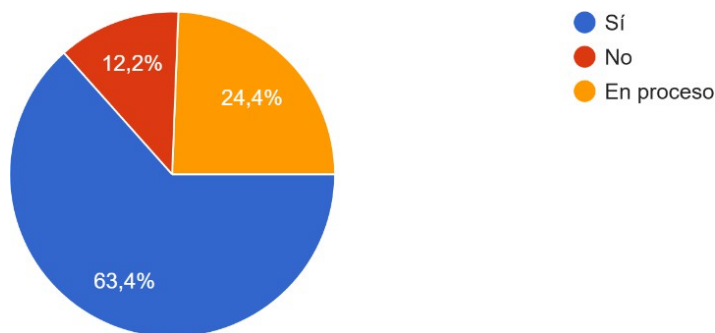
Se presenta que el 50% de las organizaciones encuestadas considera que la sostenibilidad es un factor de muy alta importancia en su planificación estratégica. Esto indica un claro reconocimiento de que las prácticas sostenibles son cruciales para el éxito a largo plazo.

Sin embargo, aunque la mayoría le otorga una gran importancia, aún hay un 22% que la considera de alta importancia y un 21.9% que la clasifica como de baja o muy baja importancia. Esto sugiere que si bien hay un consenso general sobre la relevancia de la sostenibilidad, aún existe un segmento empresarial que no la ha integrado plenamente en sus estrategias.

2. *¿Su organización considera criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en su planificación estratégica?*

Figura 4

Criterios ambientales, sociales y de gobernanza dentro de la organización

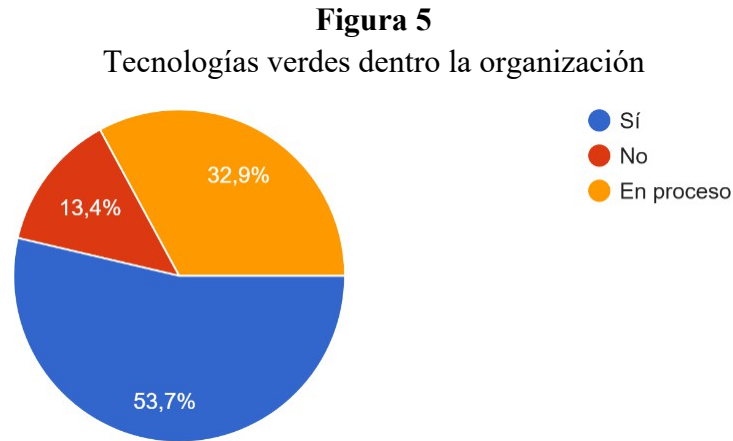


Se presenta que un 63.4% de las organizaciones afirman ya considerar criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en su planificación estratégica. Este alto porcentaje muestra un compromiso significativo con la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa.

No obstante, un 24.4% de las empresas se encuentran aún en proceso de incorporar estos criterios, lo que indica que la transición hacia prácticas más sostenibles es un proceso en

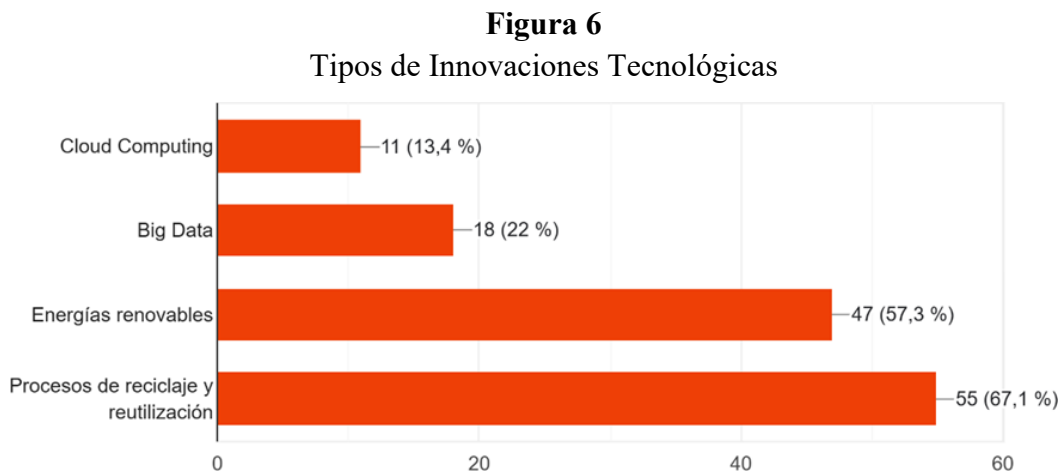
curso. Solo un 12.2% admite no considerar los criterios ESG, lo que representa una minoría cada vez más pequeña.

3. *¿Su empresa ha implementado tecnologías verdes en sus operaciones?*



Más de la mitad de las empresas (53,7%) han integrado tecnologías verdes en sus operaciones, lo que refleja un compromiso significativo con la sostenibilidad. Sin embargo, un 32.9% se encuentra aún en fase de implementación, mostrando interés pero con desafíos o retrasos en el proceso. Por otro lado, el 13,4% restante no ha comenzado a adoptar estas tecnologías, lo que podría deberse a falta de recursos, conocimiento o interés en este ámbito.

4. *¿Qué tipo de innovaciones tecnológicas ha adoptado su organización?*



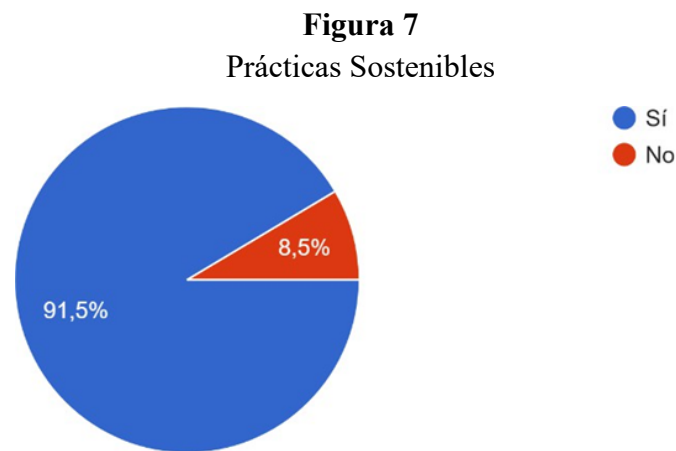
La gráfica evidencia que las organizaciones encuestadas han priorizado la adopción de innovaciones tecnológicas orientadas principalmente a la sostenibilidad ambiental. En primer lugar, los procesos de reciclaje y reutilización son los más implementados, con un 67,1 % de participación, lo que demuestra un fuerte interés por reducir residuos y optimizar el uso de recursos bajo los principios de la economía circular. Le sigue la incorporación de energías renovables, con un 57,3 %, lo cual refleja un compromiso progresivo hacia el uso de fuentes

limpias y una disminución de la dependencia de combustibles fósiles, alineándose con prácticas responsables frente al cambio climático.

En contraste, las innovaciones relacionadas con la transformación digital tienen una menor presencia. El Big Data alcanza apenas el 22 %, lo que indica que solo una parte de las organizaciones está utilizando el análisis de grandes volúmenes de información para la toma de decisiones estratégicas. Finalmente, el Cloud Computing es la innovación menos adoptada, con un 13,4 %, lo que puede estar relacionado con limitaciones de infraestructura tecnológica, falta de capacitación especializada o baja priorización de estas herramientas frente a las urgencias ambientales.

En términos generales, los resultados sugieren que las organizaciones encuestadas centran sus esfuerzos en innovaciones vinculadas al cuidado ambiental y la sostenibilidad, mientras que la adopción de tecnologías digitales aún representa un desafío y, al mismo tiempo, una oportunidad para fortalecer la competitividad y la eficiencia en el futuro.

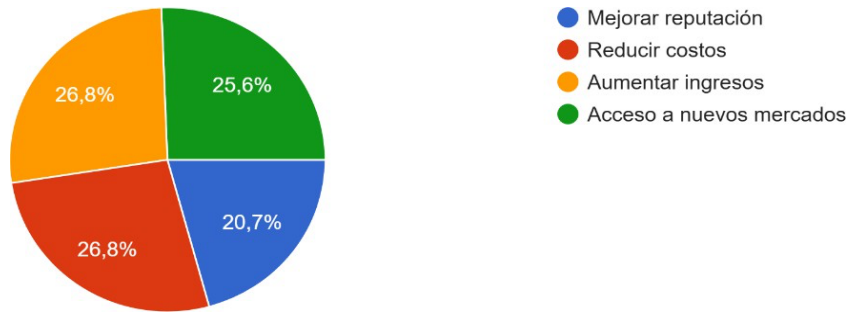
5. *¿Cree que las prácticas sostenibles mejoran la competitividad a largo plazo?*



El gráfico refleja que el 91,5% de los encuestados cree que las prácticas sostenibles mejoran la competitividad a largo plazo, mientras que el 8,5% no están de acuerdo. Este resultado indica un consenso mayoritario sobre la importancia de la sostenibilidad como un factor estratégico en el crecimiento competitivo. Aunque minoritario, el porcentaje de quienes no comparten esta visión podría representar perspectivas basadas en costos o desafíos inmediatos. Estos datos resaltan la necesidad de fomentar una mayor comprensión sobre los beneficios de la sostenibilidad para lograr una adopción más amplia en el futuro.

6. *¿Qué oportunidades ve para su organización al adoptar prácticas sostenibles?*

Figura 8
Oportunidades para la organización



El gráfico muestra las oportunidades percibidas al adoptar prácticas sostenibles, distribuidas entre cuatro opciones. "Reducir costos" y "Aumentar ingresos" comparten la preferencia más alta con un 26,8% cada una, seguidas de "Acceso a nuevos mercados" con un 25,6% y "Mejorar reputación" con un 20,7%. Esto sugiere que los encuestados priorizan los beneficios económicos directos, aunque también valoran el acceso a nuevas oportunidades y el fortalecimiento de su imagen organizacional. Estos resultados reflejan un enfoque equilibrado entre objetivos financieros y estratégicos en la sostenibilidad.

Discusión

La incorporación de la sostenibilidad en la planificación estratégica empresarial requiere enfoques que combinen metodologías tradicionales con criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza). Este tipo de integración permite evaluar simultáneamente el desempeño financiero y el impacto ambiental y social, favoreciendo la anticipación de riesgos climáticos y fortaleciendo la reputación corporativa (Díaz Martín, 2024). En esta misma línea, las estrategias colaborativas con los diferentes stakeholders se consolidan como un elemento esencial. La cooperación con gobiernos, ONG y comunidades locales no solo facilita la identificación de necesidades específicas, sino que también promueve la innovación y favorece la aceptación de las iniciativas empresariales, generando valor económico y social compartido (Vorecol, 2024).

La aplicación del marco de la triple cuenta de resultados (TBL) constituye otra herramienta de gran relevancia, pues permite equilibrar el desempeño económico, social y ambiental. Su implementación fortalece la competitividad, la resiliencia organizacional y las relaciones con clientes (Kaizen, 2024). En el caso de las PYMES, si bien enfrentan retos estructurales particulares, la adopción de prácticas sostenibles representa una oportunidad de diferenciación. A través de diagnósticos adecuados, pueden mejorar la eficiencia operativa, acceder a nuevos mercados y atraer a consumidores cada vez más conscientes (Calzadilla, 2024).

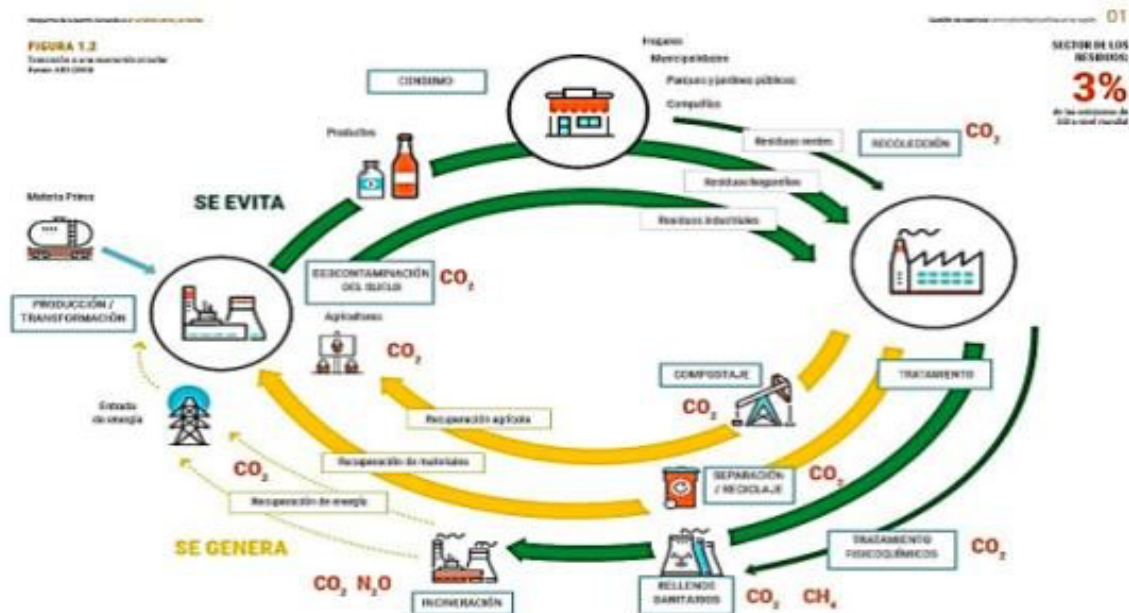
En cuanto a la competitividad a largo plazo, la evidencia demuestra que la sostenibilidad no debe concebirse como un costo, sino como una estrategia que impulsa la rentabilidad y el retorno sobre la inversión (ROI). Su integración permite optimizar recursos, reducir costos operativos e innovar en productos diferenciados que atraen a consumidores responsables, estableciendo un círculo virtuoso entre beneficios económicos y sociales (Martínez, 2023). Ejemplos como los de Patagonia y Unilever reflejan cómo la sostenibilidad, integrada en la estrategia corporativa, constituye una ventaja competitiva que fortalece la lealtad de los clientes y el posicionamiento en mercados globales (Briñez & Penagos, 2021). Asimismo, la medición del impacto mediante indicadores clave, como los relacionados con el desempeño ESG o los reportes no financieros, se ha convertido en un requerimiento creciente de parte de inversores, reguladores y consumidores, quienes valoran cada vez más a las empresas que generan retornos financieros y, al mismo tiempo, contribuyen al bienestar social (Transcendent, 2023). El comportamiento de los consumidores también ha evolucionado hacia una preferencia por marcas que reflejen valores éticos y sostenibles, lo que refuerza la necesidad de incorporar la sostenibilidad como eje central de la planificación estratégica (Cardona et al., 2018).

La innovación tecnológica se presenta como un factor clave en la sostenibilidad empresarial. Herramientas como el Cloud Computing o las estrategias de Green IT han demostrado ser eficaces para reducir el consumo energético y las emisiones de CO₂, optimizando recursos y

mejorando la productividad (Cabarcas Álvarez et al., 2012; Guaña, 2021). En el contexto latinoamericano, la innovación verde se reconoce como motor de recuperación económica y transición sostenible, siempre y cuando existan políticas integrales y cooperación público-privada que favorezcan el desarrollo de nuevas tecnologías (Könnölä et al., 2023).

En esta misma línea, la transición hacia una economía circular representa un cambio estructural en los modelos productivos, sustituyendo el esquema lineal de “extraer, producir y desechar” por uno basado en la reducción, reutilización y reciclaje de materiales (Prieto-Sandoval et al., 2017). Este modelo implica transformaciones a lo largo de toda la cadena de valor, desde el diseño de productos hasta la logística inversa, con el fin de prolongar la vida útil de los recursos y promover negocios sostenibles (Toctaguano et al., 2022).

Figura 9
Transición a una economía circular



Fuente: Cedeño et al., 2024

La digitalización, junto con el uso de Big Data e inteligencia artificial, también está redefiniendo las prácticas empresariales al optimizar procesos y reducir impactos ambientales. Un ejemplo es Google, que mediante el uso de inteligencia artificial consiguió disminuir hasta en un 40 % el consumo energético en sus centros de datos (Naranjo-Armijo & Almeida-Blacio, 2024).

Otro aspecto clave es el papel del liderazgo. El liderazgo transformacional impulsa la integración de la sostenibilidad al fomentar la innovación, estimular el pensamiento crítico y motivar a los colaboradores hacia objetivos compartidos que trascienden intereses

individuales. Este estilo de liderazgo fortalece la cultura organizacional y genera un compromiso colectivo con la sostenibilidad (Cevallos, 2024; Pacto Mundial, 2024). De igual manera, la gobernanza corporativa desempeña un papel estratégico al consolidar prácticas responsables, apoyándose en consejos directivos y comités de sostenibilidad para asegurar la integración de criterios ESG y garantizar una gestión responsable en todas las áreas de la organización (Fraccaro, 2023; Torelli & Balluchi, 2022). Una cultura organizacional alineada con principios sostenibles fortalece la coherencia empresarial y promueve la innovación, lo que se traduce en mayor credibilidad y confianza hacia la empresa (Carro-Suárez et al., 2017; Gómez, 2013).

La medición y el reporte de la sostenibilidad son componentes indispensables para alinear los objetivos estratégicos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La construcción de indicadores clave de sostenibilidad (KPIs) permite traducir los ODS en metas específicas, medibles y alcanzables bajo el marco SMART, facilitando su evaluación en horizontes de corto, mediano y largo plazo (Fernández Mateo & Jambrina Rodríguez, 2022).

Tabla 1
Ejemplo de Indicadores Clave

ODS	Indicador	Descripción de Medida
ODS 7	Porcentaje de energía renovable utilizada	Medir el porcentaje de energía proveniente de fuentes renovables en la operación total.
ODS 12	Reducción de residuos	Cuantificar el porcentaje de residuos reciclados o reutilizados frente al total generado.
ODS 5	Diversidad de género en la fuerza laboral	Proporción de mujeres en roles de liderazgo y en toda la empresa.
ODS 13	Huella de carbono	Toneladas de CO2 equivalentes emitidas por año.

Los reportes ESG se han consolidado como herramientas críticas de transparencia, al proporcionar información clara y verificable sobre el impacto ambiental, social y de gobernanza de las empresas. Estos informes refuerzan la confianza de consumidores, inversores y reguladores, mejoran la reputación corporativa y facilitan el acceso a capital, además de contribuir a la identificación y gestión de riesgos ambientales y sociales (Carlín Villarreal, 2023; Steiner, 2022).

La inteligencia artificial, en particular, está transformando la manera de monitorear y medir el impacto de las estrategias sostenibles. El uso de sensores, IoT y análisis predictivo facilita la recolección y evaluación de datos en tiempo real, permitiendo anticipar riesgos

ambientales y mejorar la toma de decisiones (Velázquez et al., 2019; Badenes Plá & Molares Cardoso, 2023).

Finalmente, la educación y sensibilización en sostenibilidad constituyen pilares esenciales para consolidar una cultura organizacional comprometida. La formación ejecutiva en universidades y la capacitación interna en empresas son fundamentales para asegurar la comprensión y apropiación de los principios sostenibles en todos los niveles de la organización (Cesar et al., 2024; Fundación Seres, 2020). Este proceso se complementa con el cambio generacional en el liderazgo, que ha fortalecido la visión sostenible de las organizaciones, priorizando prácticas responsables e integrando tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y la economía circular (Jiménez, 2020; Arias, 2016).

Conclusiones

La creciente conciencia sobre los desafíos ambientales y sociales, junto con la presión ejercida por consumidores, inversionistas y reguladores, ha impulsado a las empresas a integrar la sostenibilidad en sus modelos de negocio. Si bien se evidencian avances significativos en este ámbito, aún persisten desafíos que requieren un mayor compromiso y capacidad de adaptación por parte de las organizaciones.

La sostenibilidad empresarial se consolida no solo como una responsabilidad social, sino también como una oportunidad estratégica para generar valor a largo plazo. Integrar prácticas sostenibles fortalece la reputación, mejora la competitividad y asegura la viabilidad de las organizaciones en mercados cada vez más exigentes y conscientes.

Los resultados del estudio muestran que más del 50% de las empresas encuestadas han adoptado tecnologías verdes, reflejando un compromiso notable con la sostenibilidad. Sin embargo, la baja implementación de herramientas digitales avanzadas como Big Data y Cloud Computing evidencia una brecha tecnológica que limita la capacidad de combinar la sostenibilidad con la digitalización de manera integral y efectiva.

La integración de la sostenibilidad en la planificación estratégica empresarial se convierte en un factor clave para el éxito a largo plazo. Aquellas organizaciones que alinean sus estrategias con los Objetivos de Desarrollo Sostenible no solo logran innovar y mejorar su eficiencia operativa, sino que también están mejor preparadas para enfrentar los retos futuros y aprovechar nuevas oportunidades de mercado.

Finalmente, la educación y la sensibilización empresarial emergen como pilares fundamentales para consolidar una cultura organizacional sostenible. La formación ejecutiva, la capacitación interna y el cambio generacional en el liderazgo permiten fortalecer el compromiso corporativo con la sostenibilidad, garantizando que las empresas evolucionen hacia modelos responsables, resilientes y capaces de responder a los desafíos del futuro.

Referencias bibliográficas

- Briñez, M., & Penagos, M. (2021). La Sostenibilidad como Estrategia Competitiva en empresas del sector Construcción del Departamento de Antioquia - Colombia. *Telos Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 23(2), 325–346. <https://doi.org/10.36390/telos232.08>
- Cabarcas Álvarez, A., Puello Marrugo, P., Canabal Mestre SABER, R., Libertad, C. Y., Mayagüez, R., & Canabal Mestre, R. (2012). CLOUD COMPUTING: TECNOLOGÍA VERDE COMO ESTRATEGIA PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.
- Calzadilla, C. M. (2024). Sostenibilidad en la estrategia empresarial: ¿cómo se integra? *Mundo Posgrado*. <https://www.mundoposgrado.com/como-se-integra-la-sostenibilidad-en-la-estrategia-empresarial/>
- Camarán, M. L., Barón Méndez, L. A., & Rueda, M. P. (2019). La Responsabilidad social empresarial y los objetivos del desarrollo sostenible (ODS). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7013907&info=resumen&idioma=SPA>
- Cardona, A. D., Henríquez, F. G., Balza, F. V., & Torrenegra, B. Á. (2018). El comportamiento del consumidor. <https://www.unilibre.edu.co/cartagena/images/investigacion/libros/El-comportamiento-del-consumidor.pdf>
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega, G. (2017). Organizational culture and its influence in business sustainability. The importance of culture in corporate sustainability. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352–365. <https://doi.org/10.1016/J.ESTGER.2017.11.006>
- Cea, R., & Li N, V. (2018). Impacto de los ODS en los informes de sustentabilidad. *Incentro de Estudios de Administración* (Vol. 2, Issue 1, pp. 86–110). <https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/1140>
- Cevallos, P. A. E. (2024). El liderazgo transformacional y la creación de una cultura organizacional sostenible. *Revista Política y Ciencias Administrativas*, 3(1), 20–35. <https://doi.org/10.62465/rpca.v3n1.2024.75>
- Chungyalpa, W., & von Rosing, M. (2024). Understanding business sustainability: The what, why, and how of sustainable business practices. *The Sustainability Handbook, Volume 1*, 579–600. <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-90110-9.00038-6>

- Corrales, J. (2023). Descubre los Stakeholders imprescindibles de los ESG - Dataspurs.
<https://dataspurs.com/blog/stakeholders-imprescindibles-de-los-esg/>
- Deloitte Global. (2016). ¿Qué es el Gobierno Corporativo?
<https://www.deloitte.com/es/es/services/risk-advisory/perspectives/que-es-el-gobierno-corporativo.html>
- Díaz Martín, D. (2024). (8) Cómo integrar la sostenibilidad en un plan estratégico empresarial. | LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/cómo-integrar-la-sostenibilidad-en-un-plan-diego-díaz-martín-phd/>
- Frohmann, A., Mulder, N., & Olmos, X. (2020). Incentivos a la sostenibilidad en el comercio internacional. www.cepal.org/apps
- Gómez, J. (2013). Cultura Organizacional para una gestión ambiental comprometida con la sustentabilidad: Una aproximación teórica.
https://www.researchgate.net/publication/351188320_Cultura_Organizacional_para_u
[na_gestion_ambiental_comprometida_con_la_sustentabilidad_Una_aproximacion_t](https://www.researchgate.net/publication/351188320_Cultura_Organizacional_para_u)
[eo rica](https://www.researchgate.net/publication/351188320_Cultura_Organizacional_para_u)
- Guaña, E. (2021). Modelo de un Plan Estratégico Green IT y BPM para minimizar el impacto ambiental en la educación superior. NOVASINERGIA REVISTA DIGITAL DE CIENCIA, INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA, 4(1), 136–150.
<https://doi.org/10.37135/ns.01.07.08>
- Gutiérrez, J., & Unceta, K. (2015). Compatibilidad o conflicto entre objetivos sociales y financieros de las microfinanzas: debates teóricos y evidencia empírica. Innovar, 25, 103–120. <https://doi.org/10.15446/innovar.v25n1spe.53362>
- Harvard Business. (2024). Ideas and Advice for Leaders. <https://hbr.org/>
- Institute, K. (2024). La Importancia de una Estrategia de Sostenibilidad | KAIZEN.
<https://kaizen.com/es/insights-es/importancia-estrategia-sostenibilidad/>
- Intergovernmental Panel on Climate Change. (2024). Synthesis report. <https://www.ipcc.ch/>
- Jaramillo, C. H. H., Arimany-Serrat, N., Hernández, X. F., & Mejide, D. (2016). Estrategia corporativa en el ámbito de la sostenibilidad. Intangible Capital, 12(1), 167–197.
- José, J., Long, C., & Arca Ruibal, J. C. (2002). GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA SOSTENIBILIDAD EN EL ÁMBITO LOCAL: LA AGENDA 21 LOCAL. 11(2), 1–18.

- Könnölä, T., Del, P., González, R., Carrillo-Hermosilla, J., & Díaz López, F. J. (2023). Innovación verde en América Latina y el Caribe: marco conceptual Preparado para el Banco Interamericano de Desarrollo por. <http://www.iadb.org>
- Lain, A. (2024). Elaboramos tu Plan Estratégico de Sostenibilidad - Ibersyd. Ibersyd. <https://www.ibersyd.com/elaboramos-tu-plan-estrategico-de-sostenibilidad/>
- Martínez Pérez, E. (2022). MARTÍNEZ PÉREZ, Enrique J.: El desarrollo sostenible como justificación de las acciones unilaterales para la conservación de los recursos marinos, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid, 2004, 242 pp. Anuario Español de Derecho Internacional, 21, 803–804. <https://doi.org/10.15581/010.21.28897>
- Martínez, T. X. (2023). Desarrollo económico, social y empresarial en iberoamerica. 76. Naranjo-Armijo, F. G., & Almeida-Blacio, J. H. (2024). Transformación Digital y Sostenibilidad: Un Nuevo Paradigma en la Administración de Empresas. Código Científico Revistade Investigación, 5(E3), 365–391. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v5/ne3/323>
- Pacto Mundial. (2024). Transforma de raíz tu empresa con la “gobernanza transformadora.” <https://www.pactomundial.org/noticia/gobernanza-transformadora/>
- Pardo, I. L. (2015). El cambio climático, ¿reto para la Responsabilidad Social Empresarial? Revista Internacional de Organizaciones, 0(13), 39–53. <https://doi.org/10.17345/rio13.39-53>
- Pérez, A. (2024). ¿Qué órganos conforman un gobierno corporativo? <https://www.obsbusiness.school/blog/que-organos-conforman-un-gobierno-corporativo>
- Pinargote Yépez, M., Guevara López, S., & Rosero, M. (2024). Análisis de los Consumidores y Marketing Sostenible: Una Perspectiva hacia la Responsabilidad Ambiental y Social. Revista Publicando, 11(41), 75–83. <https://doi.org/10.51528/rp.vol11.id2401>
- Prieto-Sandoval, V., Jaca, C., & Ormazabal, M. (2017). Economía circular: Relación con la evolución del concepto de sostenibilidad y estrategias para su implementación Circular economy: Relationship with the evolution of the concept of sustainability and strategies for its implementation. Memoria Investigaciones En Ingeniería, 15.
- Rebold. (2022). Sostenibilidad empresarial como ventaja competitiva. <https://letsrebold.com/es/blog/sostenibilidad-empresarial-como-ventaja-competitiva/>

- RSE. (2008). Mercados Emergentes-26-02-08. <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/02/MercadosEmergentes-26-02-08.pdf>
- Sánchez, N. (2012). LA SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR EMPRESARIAL. https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM_NSanchez_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf
- SAP- España. (2024). ¿Qué es la resiliencia empresarial y en qué consiste? - SAP España News Center. <https://news.sap.com/spain/2024/01/resiliencia-empresarial/>
- Toctaguano, L., Leandro, V., Morocho, A., & Roberto, F. (2022). Transición a una Economía Circular como posible modelo de desarrollo sostenible en el sector industrial del Ecuador.
- Torelli, R., & Balluchi, F. (2022). Biodiversity management approaches in small and innovative businesses: insights from a systems thinking perspective. <https://doi.org/10.1108/SRJ-03-2022-0113>
- Transcendent. (2023, June 16). Medición del Impacto Empresarial como herramienta de gestión | Transcendent. <https://www.transcendent.es/blog/la-medicion-del-impacto-empresarial>
- Valle Ospino, A., & Niebles Núñez, W. (2017). Planificación estratégica como instrumento de la sostenibilidad ambiental en Pymes de Barranquilla Colombia Strategic planning as an instrument for the environmental sustainability in SMEs in Barranquilla Colombia. In Pág (Vol. 38).
- Ventura, J. M., Portela, E. C., Cardeno, W. R., & Durán, S. (2017). Liderazgo transformacional como estrategia de adaptación en la gestión logística empresarial. Desarrollo Gerencial, 9(2), 140–157. <https://doi.org/10.17081/DEGE.9.2.2980>
- Vidal, D. M. (2019). Los ODS en la estrategia empresarial. El caso SUEZ. ICADE. Revista de La Facultad de Derecho, 108. <https://doi.org/10.14422/ICADE.I108.Y2019.013>
- Vorecol. (2024). ¿Cómo integrar la sostenibilidad en la planificación estratégica a largo plazo de las organizaciones? Vorecol. <https://vorecol.com/es/articulos/articulo-como-integrar-la-sostenibilidad-en-la-planificacion-estrategica-a-largo-plazo-de-las-organizaciones-111599>

Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

Financiamiento:

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

Agradecimiento:

N/A

Nota:

El artículo no es producto de una publicación anterior.