

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3208>

Sostenibilidad competitiva empresarial: dimensiones de una estrategia para incursionar en mercados emergentes

Competitive business sustainability: a strategy's dimensions for breaking into emerging markets

Car Emyr Suescum Coelho

csuescum@unimet.edu.ve

<https://orcid.org/0000-0003-1104-7800>

Universidad Metropolitana

Caracas – Venezuela

Carluis Suescum Coelho

carluyscoelho@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0000-2044-7684>

Universidad Latinoamericana y del Caribe

Caracas – Venezuela

Artículo recibido: 12 de diciembre de 2024. Aceptado para publicación: 28 de diciembre de 2024.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

La presente investigación propone una estrategia empresarial sostenible para incursionar en mercados emergentes en el contexto actual, destacando la necesidad de integrar consideraciones ambientales, sociales, económicas y de gobernanza en las decisiones estratégicas de las empresas. Se mencionan los antecedentes históricos del concepto de sostenibilidad, así como las tendencias actuales y los desafíos que enfrentan las organizaciones para implementar prácticas sostenibles de manera efectiva. Las estrategias empresariales son fundamentales para anticipar y actuar ante escenarios futuros, y la sostenibilidad competitiva les permite adaptarse a un entorno en constante cambio. Desde el punto de vista metodológico, la propuesta ha sido desarrollada bajo un enfoque cualitativo con un diseño no experimental, documental y exploratorio, empleando como técnica el análisis temático para identificar y analizar las características de las dimensiones emergentes en la sostenibilidad competitiva empresarial. Dentro de sus resultados destaca la descripción de las dimensiones: Económica – Productiva, Equidad Social, Gobernanza – Estabilidad y Medio Ambiental. Estas dimensiones son cruciales para mejorar el desempeño interno y externo, ser efectivos en el logro de sus objetivos, optimizar su productividad, minimizar costos y maximizar los resultados para todos sus interesados. La estrategia presentada busca que las empresas estén mejor posicionadas para afrontar los desafíos y aprovechar mejor las oportunidades, pues cuentan con un diferenciador clave (sostenibilidad), que les permite ser más competitivas tanto en mercados emergentes como en mercados saturados.


Palabras clave: sostenibilidad competitiva, estrategia empresarial, sostenibilidad, competitividad

Abstract

This research proposes a sustainable business strategy to enter emerging markets in the current context, highlighting the need to integrate environmental, social, economic and governance considerations into the strategic decisions of companies. The historical background of the concept of

sustainability is mentioned, as well as current trends and the challenges that organizations face to implement sustainable practices effectively. Business strategies are essential to anticipate and act in future scenarios, and competitive sustainability allows them to adapt to a constantly changing environment. From a methodological point of view, the proposal has been developed under a qualitative approach with a non-experimental, documentary, and exploratory design, using thematic analysis as a technique to identify and analyze the characteristics of the emerging dimensions in competitive business sustainability. Among its results, the description of the dimensions stands out: Economic - Productive, Social Equity, Governance - Stability and Environmental. These dimensions are crucial to improve internal and external performance, be effective in achieving their objectives, optimize their productivity, minimize costs, and maximize results for all their stakeholders. The strategy presented seeks to position companies better to face challenges and take better advantage of opportunities, since they have a key differentiator (sustainability), which allows them to be more competitive in both emerging and saturated markets.

Keywords: competitive sustainability, business strategy, sustainability, competitiveness

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Suescum Coelho, C. E., & Suescum Coelho, C. (2024). Sostenibilidad competitiva empresarial: dimensiones de una estrategia para incursionar en mercados emergentes. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 5 (6), 3832 – 2849.
<https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3208>

INTRODUCCIÓN

Debido a la creciente complejidad que caracteriza al entorno empresarial mundial, la sostenibilidad en el marco de sus operaciones cotidianas se ha vuelto un tema crucial, especialmente, a partir de la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (2015). Estos ambiciosos objetivos involucran no solo a los actores gubernamentales, sino también a las comunidades, a los individuos y en gran medida al sector empresarial privado, siendo que este se constituye como el principal proveedor de desarrollo y fuentes de empleo, por ello, asume un rol protagónico en la búsqueda de mecanismos tendientes a poner fin a las desigualdades, proteger el medio ambiente y asegurar un futuro mejor para la humanidad.

En este contexto globalizado, las organizaciones se enfrentan al desafío de no solo maximizar sus niveles de rentabilidad, sino que también de manera exponencial deben mitigar su impacto, reduciendo las externalidades negativas en los grupos sociales y el medio ambiente, producto de las actividades propias de sus ciclos productivos. Por tanto, resulta fundamental comprender en un primer momento las dimensiones implícitas en la sostenibilidad para poder establecer un marco estratégico que guíe el desarrollo e implementación de estrategias para alcanzar la sostenibilidad competitiva a nivel empresarial.

La preocupación por estos desafíos no es de reciente data, pues desde la década de los años 70 del siglo pasado, múltiples han sido las investigaciones desarrolladas en donde se evidenció el interés por estudiar y plantear soluciones o alternativas al problema del desenfrenado crecimiento económico en detrimento del medio ambiente y los grupos sociales que generalmente hacían vida cerca de los núcleos de desarrollo industrial o proveedores de materia prima. Pero es a partir de la publicación por parte de las Naciones Unidas del Informe Brundtland en el año 1987 que el tema comienza a formar parte de la agenda global al dejar en evidencia el alto costo ambiental de todas las políticas de desarrollo implementadas en la época.

Con la aparición de las Naciones Unidas como actor clave, la sostenibilidad se convierte en un tema de interés público que trasciende fronteras, formas de gobierno, ideologías e intereses de los grupos de presión. El debate y la preocupación se acrecientan, siendo que, en 1992 en la ciudad de Río, se celebra la cumbre de la tierra, en donde se adoptó un plan de acción que considera a la sostenibilidad como un objetivo global que goza de absoluta prioridad de atención, involucrando a la sociedad, a los empresarios, a los gobiernos y al medio ambiente.

Los debates, estudios y discusiones siguieron dándose en diversos espacios hasta que en el año 2015 los líderes mundiales adoptaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible, un conjunto de 17 objetivos interrelacionados que abordan los principales retos a los que se enfrenta la humanidad, representando un compromiso plenamente renovado con la búsqueda de la sostenibilidad a nivel mundial. Al ser la sostenibilidad tema central en la agenda global, las empresas deben hacer frente a la tarea de integrar consideraciones ambientales, sociales, éticas y de gobernanza en todas sus operaciones y decisiones estratégicas.

Pese al reconocimiento de la relevancia de la sostenibilidad empresarial, numerosas organizaciones aún encuentran incierto y considerablemente complicado la implementación de prácticas sostenibles de forma eficaz en sus actividades, procesos y estrategias. Estos desafíos a los que se enfrentan pueden revestir de múltiples matices, que van desde la falta de conocimiento del tema, pasando por las limitaciones financieras y de recursos, hasta la falta de claridad, o la pericia técnica requerida que les permita poner en práctica los principios de sostenibilidad de manera concreta y factible dentro del ámbito competitivo empresarial.

En este sentido, el presente artículo se centra en la comprensión de las dimensiones que influyen en el desarrollo de la sostenibilidad competitiva empresarial, la cual debe aglutinar no solo las consideraciones económicas, sociales y ambientales, sino que también, explore y capitalice esos factores internos y externos del entorno empresarial que orientarán la implementación de estrategias de competitividad en mercados emergentes con alto interés y atención por parte de inversiones globales, en razón a sus ratios riesgo / beneficios atractivos para materialización de negocios orientados al posicionamiento a largo plazo.

Algunas investigaciones recientes como la realizada por Tarnovskaya (2023) aborda la sostenibilidad como fuente de competitividad. Para ello empleó una revisión documental considerando múltiples ejemplos de iniciativas de sostenibilidad extraídas de fuentes secundarias. A partir del caso de estudio del grupo H&M situado en Bangladesh realizado por su grupo de investigación, fueron aplicadas cinco entrevistas a profundidad a gerentes en donde se identificaron sus actitudes hacia los programas de sostenibilidad, los desajustes entre las operaciones y la estrategia y las historias sobre cómo se han desarrollado los proyectos de sostenibilidad. Las entrevistas se transcribieron y analizaron junto con los documentos utilizando técnicas de codificación de matriz agrupada conceptualmente, empleando el software NVIVO 12 se para catalogar, recopilar y ordenar tanto las transcripciones de las entrevistas como las fuentes de datos secundarias. Sus resultados reflejaron que efectivamente las soluciones sostenibles constituyen una fuente de ventaja competitiva a nivel global.

Por su parte Satar et al. (2023) desarrollaron una investigación en donde se examina la ventaja competitiva sostenible desde una perspectiva teórico – práctica. Se realizó un enfoque en revisión sistemática de literatura mediante el método PRISMA, considerando un total de 17 artículos que cumplieron el criterio de elegibilidad. Los resultados de la investigación indicaron que la ventaja competitiva sostenible se centra en cuatro variables: innovación tecnológica, gestión del conocimiento, capacidad dinámica y agilidad organizacional. Sin embargo, el estudio no reflejo uniformidad, en tanto que algunos estudios reflejan un impacto significativo de estas variables, mientras otros no muestran efectos significados. Concluyen en su estudio que es debido a los pocos estudios existentes en el área, invitando al desarrollo de futuras investigaciones en este ámbito empresarial.

Un nuevo panorama

La visión corporativa contemporánea, enfocada en el año 2030, revela que las compañías listas para el futuro situarán la sostenibilidad en el núcleo de su estrategia con el diseño e implementación de modelos de negocio sustentables, donde la rentabilidad se une al impacto social, fomentando el espíritu de crecimiento, disrupción e innovación en la empresa. Simultáneamente, los cambios regulatorios y demográficos redefinirán el modo de competir, exigiendo a las compañías no solo a cumplir parámetros, sino a encabezar y estar en la primera línea de una nueva era del comportamiento empresarial responsable.

La colaboración entre actores al trascender las fronteras tradicionales será un aspecto clave para el progreso. Las industrias, los gobiernos, las autoridades locales y la sociedad civil forjarán alianzas para abordar los desafíos multifacéticos de la sostenibilidad, impulsar la innovación y difundir las mejores prácticas. La consolidación de países asiáticos y europeos como centros de innovación en sostenibilidad subraya la naturaleza global de esta transformación, con implicaciones que se extienden mucho más allá de los confines regionales. La Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático COP28 celebrado en Dubái (EAU), los conflictos bélicos y la turbulencia política en el mundo han enfatizado la importancia de que las empresas se comprometan incluso a dar forma a prácticas sostenibles en entornos tradicionalmente no comerciales a partir de la gestión de riesgos geopolíticos.

Un enfoque cada vez más centrado en el crecimiento interno de las empresas enfatiza que un liderazgo fundamentado en el desarrollo personal con conciencia socio ambiental puede impulsar el éxito

organizacional. Los gerentes y juntas directivas que defienden la sostenibilidad en sus valores y principios personales fomentan una cultura corporativa de responsabilidad que termina siendo asimilada, adoptada y replicada por empleados, asociados, comunidades y demás actores vinculados con el funcionamiento de la empresa.

Conforme estas tendencias progresan, los accionistas, sus equipos de trabajo y las juntas directivas se encuentran al frente de profundas transformaciones, comprenderlas en toda su magnitud es fundamental para que las empresas desarrollen resiliencia y relevancia en el mercado. No sólo constituye una ventaja competitiva; sino que se traduce en un instrumento esencial en la construcción de un legado de influencia positiva y triunfo duradero en un mercado global complejo, volátil, incierto e interconectado, donde la sostenibilidad está fomentando la transformación de los negocios.

Tendencias, resiliencia y cambios de estrategia

El mundo de los negocios está experimentando una amplia gama de oportunidades para crecer, madurar, expandirse y dominar mercados emergentes cuyo auge simboliza ese vellocino de oro tan deseado y apetecido en cualquier estrategia de competencia, posicionamiento y conquista corporativa. Sin embargo, para entender el fenómeno, su problemática y las ventajas que implícitas, resulta imprescindible comprender el estado actual del arte, indagando en la literatura académica y empresarial, además de las estadísticas oficiales, para entender la sostenibilidad competitiva empresarial y los mercados emergentes.

Para ello es crucial describir cuáles son las dimensiones claves de la sostenibilidad competitiva que permitirían proponer una estrategia empresarial en el contexto actual, para de esta manera proponer acciones estratégicas que puedan ser incorporadas e integradas en las operaciones, identificando alternativas que puedan coadyuvar a las empresas a superar los obstáculos iniciales, para así adoptar prácticas más sostenibles y estar en capacidad de conquistar los mercados emergentes.

Objetivo General

Proponer una estrategia empresarial sostenible para incursionar en mercados emergentes a partir de sus dimensiones clave.

METODOLOGÍA

La presente investigación ha sido desarrollada bajo un enfoque cualitativo con un diseño no experimental, documental y exploratorio, empleando como técnica el análisis temático para identificar y analizar las características de las dimensiones emergentes en la sostenibilidad competitiva empresarial. Para ello se emplearon matrices de registro en donde se organizó la información por tema, a partir de 11 artículos de investigación y 10 libros electrónicos, posteriormente se destacaron las subcategorías y con ellas se vislumbra el entramado de relaciones que permitieron proponer una estrategia empresarial sostenible para incursionar en mercados emergentes.

DESARROLLO

Sostenibilidad

La sostenibilidad se ha convertido en los últimos años en un concepto omnipresente del discurso contemporáneo, permeando diversos ámbitos del quehacer humano. A pesar de su popularización, la sostenibilidad día a día esboza aspectos y principios orientados a la consecución de un marco teórico unificado, para facilitar su comprensión e implementación estratégica, especialmente en el sector empresarial (Pérez et al., 2020). No obstante, un minucioso análisis de las fuentes permite identificar algunos elementos clave que ayudan a comprender este concepto multifacético.

La sostenibilidad empresarial como tema de estudio parte de la formalización del concepto de desarrollo sustentable postulado por (Brundtland, 1987) que señala que el desarrollo sostenible es aquel desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades; se trata entonces de una extensión del concepto de desarrollo sostenible aplicado al ámbito corporativo (Pérez et al., 2020). Implica que las empresas deben buscar un equilibrio entre la rentabilidad económica, la responsabilidad social y la preservación ambiental a largo plazo, es decir, parte de la comprensión de la necesidad latente de conservar y proteger los recursos naturales y el medio ambiente.

El éxito empresarial y el desarrollo de prácticas ambientales sostenibles no deben ser vistos de manera antagónica, y por el beneficio del planeta y las generaciones venideras no deben serlo, en tanto que el medio ambiente se integra plenamente con los negocios, y estos a su vez, con las economías globales (Hawken, 1993). Nace así un enfoque que trasciende las medidas tradicionales éxito basadas en la rentabilidad, retorno de la inversión y valor para los accionistas; conocido como el patrón de triple resultado (Elkington, 1997), sirve de marco para evaluar el desempeño de los negocios, proponiendo que las empresas deben considerar el impacto de sus acciones en tres dimensiones: económica, social y ambiental.

La dimensión económica se enfoca en la capacidad de la empresa para generar beneficios económicos de manera sostenible en el tiempo. Esto implica no solo la maximización de las ganancias a corto plazo, sino también la inversión en estrategias que aseguren la viabilidad financiera a largo plazo, la cual parte de la creación de empleos de calidad, el fomento del desarrollo económico local y la promoción de la innovación y el cambio tecnológico (Reyes, 2021).

Por su parte, la dimensión social se centra en el impacto de las acciones de la empresa en las personas, tanto dentro como fuera de la organización. Esto incluye aspectos como las condiciones laborales, la salud y seguridad de los trabajadores, el respeto a los derechos humanos, la relación con las comunidades locales y la contribución al desarrollo social (Briñeza & Penagos, 2021). Es a partir de la permanente interacción de las empresas con las diversas fuerzas y actores presentes en la sociedad que se consolidarán las relaciones que van a sentar las bases para el desarrollo sostenible a largo plazo (Pérez et al, 2020).

La dimensión ambiental, referida al impacto de la empresa en el medio ambiente abarca la gestión de los recursos naturales, la mitigación del cambio climático y la protección de la biodiversidad (Bossa-Benavidez et al, 2023). El medio ambiente debe ser entendido en un sentido amplio, comprendiendo la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, la preservación de las fuentes hídricas, la conservación y autogeneración energética, la reducción de residuos y la eliminación significativa de los focos de contaminación, haciendo uso de los principios de economía circular (Campos & Bermúdez, 2020)

Un aspecto fundamental de la sostenibilidad en el mundo empresarial es la gestión estratégica. Las empresas deben integrar la sostenibilidad en sus planes y procesos de toma de decisiones para lograr un impacto positivo en las tres dimensiones mencionadas. Esto implica la adopción de prácticas sostenibles en todas las áreas de la empresa, desde la producción hasta la comercialización (Miranda et al, 2022). Corresponde a las empresas a partir de la adopción de prácticas sostenibles convertirse en entes prestigiosos en lo ético, ambiental, económico y social, capaces de conciliar en sus estrategias de negocio acciones para mejorar su desempeño; adoptando la sostenibilidad como un modo de actuar y así convertirse en garantes de la protección del planeta (Vaudo, 2024).

Las empresas necesitan reconfigurar y reorientar su enfoque, en donde los modelos de negocio, sus políticas, los planes de crecimiento y expansión, así como los productos y los servicios ofrecidos ya no encajan en los parámetros tradicionales. Es necesario atender una creciente demanda de consumo

eco amigable, apropiándose de estas tendencias, manteniendo su equilibrio y rediseñando su accionar para incorporar la sostenibilidad como objetivo clave y esencial en la estrategia empresarial competitiva (Monasterio et al, 2023).

Competitividad

Las empresas precisan comprender que el ambiente en el que operan determina en gran medida su éxito futuro. Con el transcurso del tiempo, en particular desde la revolución industrial, las compañías han afrontado retos y posibilidades surgidos de ambientes de competencia en permanente evolución, donde la incertidumbre es la norma y no la excepción. Por esta razón, las estrategias de negocio han tenido un rol vital en la supervivencia empresarial, pues al estilo darwiniano es preciso adaptarse, expandirse, robustecerse, competir y capitalizar las oportunidades que existen en el ambiente.

Numerosos académicos han aportado al área de la estrategia empresarial, pero Porter (1982) ha dejado un legado indeleble con su método sistemático para entender la competencia en el sector industrial, al descubrir que hay fuerzas concretas que configuran la competitividad de una industria y establecen la rentabilidad a largo plazo de las compañías que operan en ella.

Porter (1982) planteó su modelo de las cinco fuerzas competitivas, el cual sigue siendo un referente (más allá de sus actualizaciones) y una herramienta poderosa que proporciona un marco estructurado para analizar la dinámica competitiva. Este aborda aspectos cruciales del entorno empresarial que van desde la rivalidad entre los competidores existentes, hasta el poder de negociación de proveedores y compradores, así como la amenaza de productos o servicios sustitutos y nuevos competidores, pues salvo que se constituyan empresas unicornios o se desarrollen tal como ilustran Chan y Mauborgne (2005) estrategias de océano azul creando un nuevo espacio de mercado en donde no exista competencia directa, siempre las empresas estarán operando en mercados preexistentes en donde se verán obligadas a competir para posicionarse, subsistir y crecer.

Un aspecto importante que permite determinar si el negocio es competitivo es su productividad (Rana & Shrivastava, 2022), pues las empresas, al hacer esfuerzos e inversiones para aumentar los niveles de productividad, se volverán más sostenibles y competitivas. La tendencia en el mundo empresarial se orienta a la incursión en mercados emergentes donde los bajos costos permiten mayores niveles de rentabilidad y posicionamiento en el mercado global.

Estrategia

En un primer momento, este término debido a su etimología latina procedente de la palabra griega: "strategia" (oficio del general) puede tener una fuerte connotación militar (Real Academia Española, 2024). Sin embargo, con el transcurso del tiempo, la acepción ha experimentado una evolución, siendo ampliamente aceptada y usada en diversas áreas, particularmente en las ciencias administrativas. En este contexto, ha de referirse a planes ideados o diseñados a partir de un conjunto de parámetros con el objetivo de anticipar y responder ante escenarios futuros. En el ámbito empresarial, supone la integración de varios componentes elementales: los recursos existentes, las habilidades y capacidades internas, las oportunidades a capitalizar y los riesgos presentes en el entorno externo.

Hofer y Schendel (1985) parten de una revisión minuciosa basada en la concepción de varios autores que han escrito sobre el tema; no obstante, puede entenderse como ese patrón de objetivos, propósitos o metas, junto con esos planes o políticas que facilitarán su logro. Estos son presentados de tal manera que pueden definir en qué negocio la empresa se ubicará o qué clase de empresa será, siempre con una perspectiva clara del negocio a futuro.

A pesar de la variedad de definiciones, todas tienen aspectos en común más allá de las peculiaridades y enfoques dados por cada autor; todas conllevan la ejecución de un conjunto de acciones orientadas

a materializar, eludir o anticipar una situación futura; siendo este el aspecto central, “la prospectiva” frente a la incertidumbre que simboliza un futuro cambiante y dinámico.

Mercados emergentes

Pese a ser un término que cuenta con poco más de 40 años de haber sido acuñado, no ha perdido ningún tipo de relevancia en el mundo empresarial actual, pues se trata de economías caracterizadas por presentar un elevado atractivo comercial que es usado para potenciar aceleradamente su aparato productivo. Por ello, el ámbito corporativo aumenta su enfoque hacia mercados emergentes, ya que la liberalización, el crecimiento y la globalización de estas nacientes economías los han convertido en naciones que generan un gran interés por la variedad de oportunidades que ofrecen, en donde no solo se asegura la salvaguarda de los capitales, sino que también se convierten en incubadoras que funcionan como centros inversión, diversificación y crecimiento empresarial (Khanna & Palepu, 2010).

Uno de sus rasgos esenciales es que se tratan de países (anteriormente llamados del “tercer mundo”) que presentan un crecimiento muy superior de su economía en contraste con sus sistemas políticos y financieros, los cuales parecieran tener cierto nivel de letargo, obsolescencia y que, anclados a vetustas prácticas, no han permitido concretar un desarrollo pleno acorde a todas sus potencialidades. Esta aparente debilidad en lo político-financiero es lo que hace que sean tan atractivos para las inversiones; se trata de naciones con economías de gran capacidad, de grandes mercados, de alto consumo, con una población demográficamente joven, poseedora de vastos recursos y con un potencial que puede ser aprovechado de manera exponencial debido a las escasas barreras de entrada para nuevos actores en el mercado.

Sus sólidos fundamentos macroeconómicos, que incluyen reservas y déficits más manejables, una clase media en crecimiento con proyecciones que indican que más de tres cuartas partes de la clase media mundial se concentrarán en estos países, un mayor flujo de financiamiento, una capacidad estatal en proceso de maduración y la presencia de grandes conglomerados, hacen que sus bajos costes laborales y marcado enfoque orientado al desarrollo de tecnología, infraestructura y fuentes de energía renovable representen para las empresas un amplio margen para la competencia, expansión y recuperación de sus inversiones e innovaciones productivas (Zafar, 2023).

Agtmael (2007) indica que los mercados emergentes constituyen las nuevas fuerzas de la economía global. El autor argumenta que el núcleo de la realidad empresarial se inclina hacia el desarrollo de sus operaciones en estos mercados, donde los retos competitivos y los riesgos de inversión se reducen para aquellos que se encuentren enfocados en capitalizar las oportunidades que la globalización ofrece a futuro para la competitividad. Entonces, se hace referencia a mercados tales como lo son los BRICS, N-11, MIST, CIVETS y MERCOSUR, los cuales brindan oportunidades para el emprendimiento, la inversión, la comercialización, la diversificación y el desarrollo de nuevos negocios.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una vez finalizado el proceso correspondiente al análisis temático, se definieron las características de cada dimensión para comprender los significados de cada una de ellas y proceder a diseñar la estrategia propuesta. En el siguiente cuadro se indican dichas características:

Tabla 1

Dimensiones de la Sostenibilidad Competitiva

Económica – Productiva	Equidad Social	Gobernanza – Estabilidad	Medio Ambiental
Gestión de la calidad	Gestión del conocimiento	Inteligencia competitiva	Gestión integral de recursos
Innovación Tecnológica	Enfoque en los stakeholders o partes interesadas	Compliance	Monitoreo ambiental
Análisis del entorno competitivo	Bienestar social inclusivo	Prevención de delitos (AML -FT)	Ecoeficiencia
Generación de valor compartidos a largo plazo	Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	Gestión de riesgos	Economía circular
Reportes de información financiera y no financiera	Respeto a los Derechos Humanos	Visión integral del entorno	Conservación de la biodiversidad

Estrategia para la sostenibilidad competitiva empresarial

Las actuales tendencias empresariales abrazan cada vez más las iniciativas sostenibles, por ello, al plantear esta forma evolutiva de competencia estamos en presencia de un término que fusiona dos aspectos claves en la vida corporativa, por un lado, la sostenibilidad y por el otro la competitividad, los cuales, juntos crean una nueva forma holística de ver, hacer y desarrollar estrategias para los negocios en el mundo actual.

La sostenibilidad competitiva es la habilidad que posee una economía, empresa o ecosistema industrial para destacar frente a los competidores globales en su transición hacia una economía sostenible mediante la inversión en la innovación requerida. (Comisión Europea, 2019). La sostenibilidad competitiva debe considerarse el punto de partida para procurar altos niveles de éxito y crecimiento empresarial. Aunque es de reciente data dicha concepción, no es un secreto que las compañías situadas en el territorio de la Unión Europea y en China se están colocando a la vanguardia y liderando dicho movimiento, principalmente gracias a la institucionalidad, legislación y conciencia sobre el uso de tecnologías digitales y limpias, que no solo protegen al medio ambiente, sino que a su vez fortalecen una sólida base comercial e industrial innovadora que les permite realizar transformaciones y adecuarse a posibles escenarios futuros del mercado global.

De acuerdo con las características o elementos emanados de la investigación, la sostenibilidad competitiva puede analizarse desde cuatro aspectos o dimensiones que tienen particularidades muy distintivas que facilitarán la creación de estrategias corporativas dirigidas a competir, establecerse y posicionarse en los mercados emergentes. A continuación, se analizarán brevemente cada una de las dimensiones, teniendo como premisa que están íntimamente vinculadas y se refuerzan entre sí. De manera sistemática e integral deben ser consideradas para llevar a cabo los ajustes y reformas estructurales en los modelos de negocios, así como en la creación de estrategias corporativas.

Primera Dimensión: Económica - Productiva

El aspecto económico es crucial desde los inicios de la era industrial; por ello, parte activamente del desarrollo de aspectos que involucran la investigación, la innovación disruptiva, la digitalización de los procesos, el internet de las cosas, la minería y gestión de datos, la inteligencia artificial, el uso de blockchain, la computación cuántica y la creación de algoritmos verdes. Todos ellos en conjunto

permitirán que los mercados sean más eficientes y competitivos, pues con un complejo comercial e industrial que incentive a las pequeñas y medianas empresas que se suman día a día al modelo de negocio sostenible, se obtendrán entornos favorables para la sostenibilidad competitiva empresarial.

En el panorama actual, principalmente de los mercados asiáticos y europeos, los elementos I+D+ID [{Investigación + Desarrollo} + {Innovación Disruptiva}] resultan esenciales para incrementar la productividad, reducir costos y maximizar la rentabilidad, permitiendo la aparición de nuevos mercados y oportunidades (Christensen, 2016). Lo intangible se convierte en el principal recurso que las empresas pueden tener en su afán de ser cada vez más competitivas; la gestión de grandes bases de datos y la inteligencia artificial son motores de innovación perfectos para hallar soluciones a los desafíos sociales a los cuales una compañía tiene que enfrentarse en su proceso productivo.

La interconexión entre los humanos y empresas con las diversas herramientas tecnológicas disponibles en internet (redes sociales, modelos open source de inteligencia artificial, internet de las cosas, repositorios con código libre, tokenización de activos e implementación blockchain) permite crear un marco casi infinito de posibilidades de desarrollo de nuevos modelos de negocios, en donde el único límite es la imaginación, pues lo que resultaba impensable hace una década puede solventar desde un par de clics o comandos de voz en cualquier dispositivo telefónico o informático que se halle al alcance de la mano.

Tras tomar en cuenta estas consideraciones, los rasgos fundamentales que definen esta dimensión son:

Gestión de Calidad: concebida como el elemento que incrementa la satisfacción del cliente mediante la optimización de los productos, servicios y procesos de la empresa

Innovación tecnológica: La creación e implementación de nuevos mecanismos tecnológicos disruptivos revolucionarios aumentará el valor corporativo en el contexto empresarial mundial.

Análisis del entorno competitivo: basado en los principios tradicionales de la planificación estratégica adaptados a las realidades cambiantes, las empresas deben detectar oportunidades y riesgos, apoyándose en el uso de herramientas de gestión sostenible en la formulación de estrategias.

Generación de valor compartido a largo plazo: la sostenibilidad crea de forma constante valor social, ambiental y comercial a través de prácticas eficaces e interacción con los stakeholders.

Reportes de información financiera y no financiera: es necesario tener en cuenta la integración y evaluación conjunta de ambas fuentes de datos en la toma de decisiones para la gestión de modelos de negocios sostenibles

Segunda Dimensión: Equidad Social

Dado que no todo es dinero, la segunda dimensión se enfoca en la persona, en la sociedad, en todo ese conjunto de individuos que, de una forma u otra, mantienen conexiones o se ven impactados directa o indirectamente por las acciones realizadas por una compañía que aspira a mantener una competitividad sostenible.

Se debe abordar lo más elemental; es necesario garantizar el respeto, protección y salvaguarda de los derechos humanos (con sus diferentes variantes), ya que los derechos sociales son esos que permitirán reforzar el fortalecimiento económico y el mejoramiento del estado de bienestar de las comunidades; por tanto, no se debe circunscribir de manera restringida y exclusiva al mejoramiento del empleo (clásicamente entendido como un aumento en el sistema de remuneración), sino al entorno que se halla a su alrededor, las condiciones de prestación y demás beneficios no salariales.

Es imprescindible invertir en estos aspectos, sin embargo, el incremento de la productividad se vincula de manera más firme y directa con la protección de la salud de los individuos, con su formación y con el fortalecimiento y perfeccionamiento de sus capacidades. Este factor debe considerarse al evaluar el mercado al que se busca ingresar, pues supone la comprensión de su demografía para el posterior diseño de estrategias, pues no es el mismo tipo de inversión educativa para una población que supere la brecha de los 60 años, que para una población cuya edad promedio se sitúe por debajo de los 35 años.

El modo en que se emplea alrededor del mundo ha experimentado una transformación drástica; se pueden observar exitosas estrategias en ejecución, como la R4E “Reskilling for Employment”, una estrategia que, dentro del marco de la sostenibilidad, tiene como objetivo enseñar a las personas (principalmente de avanzada edad) nuevas habilidades y competencias que les faciliten realizar o construir una trayectoria profesional distinta, en el sentido que según las estadísticas para el año 2030 un 85% de los empleos más demandados serán en profesiones que aún no existen (ERT, 2024).

¿Pero por qué instruir a los empleados y fuerza trabajadora en nuevas habilidades? La respuesta es simple: si la sostenibilidad competitiva se basa en la innovación, investigación y aplicación de tecnologías disruptivas, es incuestionable la responsabilidad de los líderes de negocios empresariales en formar no solo a los empleados, sino también a sus proveedores y comunidades (stakeholders) en la utilización de tecnologías que, debido a la dinámica comercial e industrial, requieren la automatización y digitalización de procesos. El mundo laboral y su esencia evolucionan a un mundo más ecológico y digital, donde la recualificación de la fuerza de trabajo representa una ventaja para la competitividad de la compañía.

Es necesario abordar la inclusión, la no discriminación, el respeto a las emociones y pensamientos distintos, brindando oportunidades que permitan a los individuos conciliar de manera armónica sus vidas familiares, sociales y profesionales, con una inversión sólida en las capacidades y protección social del individuo (presente y futuro), otorgándole a la empresa un papel crucial como catalizador del cambio, quebrando esa línea tan estricta que señala que los gobiernos locales son quienes deben ocuparse de estos aspectos, lo cual ha desencadenado una gran injusticia intergeneracional en muchos países .

Existe un creciente enfoque en el desarrollo interno que subraya que el liderazgo fundamentado en el crecimiento personal es a su vez un factor clave para impulsar el éxito de las estrategias de sostenibilidad competitiva en el ámbito corporativo. En este punto, se resalta el modelo top-down como instrumento para la innovación (Li, 2023), ya que los directivos que promueven la sostenibilidad en sus valores individuales son aquellos que fomentan una cultura empresarial robusta de compromiso con el ambiente y los individuos. Además, no solo se refiere al modelo o estilo de liderazgo, sino que la valoración de la salud mental en el trabajo se ha convertido en un aspecto crítico (evidenciado en el mundo post pandemia del COVID-19), ya que hay una interrelación entre el bienestar de los empleados, las empresas sosteniblemente competitivas y la presencia de un alto rendimiento.

A partir de este contexto, los rasgo o elementos fundamentales que guían la dimensión equidad social son los que se enuncian a continuación:

Gestión del conocimiento: resalta la importancia de la gestión multidimensional del saber tanto interno, como externo para el éxito empresarial.

Enfoque en los stakeholders o partes interesadas: cuando las empresas reconocen la pluralidad de actores y la presencia de sus intereses específicos, pueden alinearlos con el objetivo de potenciar su productividad, rentabilidad, crecimiento y expansión.

Bienestar social inclusivo: como factor competitivo, la sostenibilidad empresarial debería dar prioridad al bienestar de las comunidades y al establecimiento de políticas de inclusión como un deber ético.

Responsabilidad Social Empresarial (RSE): se erige como elemento esencial para el progreso, pudiendo adoptar estrategias proactivas y reactivas en favor de la puesta en marcha de prácticas socialmente responsables en las comunidades.

Respeto a los Derechos Humanos: el reconocimiento de la dignidad humana, su libertad de elección, autodeterminación y protección de sus derechos, son fundamentales en la creación e implementación de estrategias sostenibles para competir.

Tercera Dimensión: Gobernanza - Estabilidad

En el contexto de la sostenibilidad competitiva, hace referencia a la habilidad que posee una empresa para preservar su rendimiento y posición competitiva a través del tiempo, incluso en situaciones de cambio, incertidumbre y turbulencia en el entorno. Esta dimensión reconoce que la estabilidad es fundamental para la sostenibilidad a largo plazo del negocio y está vinculada con elementos esenciales como la transparencia, la comunicación institucional, la buena gobernanza, la reputación empresarial, la seguridad y la resiliencia organizacional.

Las compañías deben poseer la habilidad de detectar y prevenir eficazmente los riesgos y peligros ante los cuales su negocio puede estar expuesto; además de ello, debe ser capaz de gestionarlos, sin importar que se trate de una crisis económica, cambios regulatorios o catástrofes naturales. Esa capacidad de adaptación y eventual recuperación es crucial para la estabilidad en el largo plazo, la cual debe ir respaldada de una sólida gestión financiera para mantener un flujo constante de ingresos y ratios saludables que faciliten la gestión eficiente de los costos en la búsqueda del equilibrio financiero que permita conservar las inversiones asociadas a la innovación, crecimiento y expansión.

La adaptabilidad debe implicar flexibilidad, ya que las empresas, para mantenerse competitivas de manera sostenida, deben ser capaces de autoajustarse y reaccionar ante esos cambios en el entorno empresarial marcados por una dinámica incesante de oscilaciones en las tendencias del mercado, en donde aparecen tecnologías emergentes que modifican las demandas de los consumidores en función de algoritmos y recomendaciones en redes sociales, y donde surgen nuevos competidores cuando el mercado alcanza su mayor atractivo.

Es en este punto donde la cultura organizacional debe ser un pilar de estabilidad, ya que, al fomentar la resiliencia, la colaboración, la innovación y el aprendizaje continuo entre sus empleados y colaboradores, se logrará una gobernanza eficaz. Todo se basa en un liderazgo sólido, resoluciones claras, transparencia, estructuras operativas eficientes y la corresponsabilidad de los actores en todos los niveles de la empresa, por ello, los aspectos claves de esta dimensión son los siguientes:

Inteligencia Competitiva: su inclusión en la gestión sostenible facilita la adaptación de la empresa al ritmo del mercado, permitiendo la optimización de sus estrategias.

Compliance: la autorregulación y el cumplimiento normativo son esenciales para alcanzar estabilidad y una gobernanza corporativa óptima.

Prevención de delitos: a través de la implementación de regulaciones para prevenir la comisión de delitos relacionados con la legitimación de capitales y el financiamiento del terrorismo, se establecerán altos estándares de transparencia que cubrirán a las compañías de prestigio y reconocimiento global.

Gestión de Riesgos: la administración de riesgos resulta crucial en la detección, estudio e implementación de respuestas ante los factores de riesgo vinculados a las actividades económicas realizadas por la compañía en su transitar sostenible.

Visión integral del entorno: la creación de mecanismos que faciliten la percepción del entorno y la fluctuación de las condiciones potenciará las habilidades internas de los equipos de gestión.

Cuarta Dimensión: Medio Ambiente

La cuarta dimensión, representada por el medio ambiente en el modelo de sostenibilidad competitiva, se enfoca en cómo las empresas gestionan y reducen su impacto en el medio ambiente, mientras se benefician de las oportunidades que les permiten contribuir positivamente a su conservación y protección.

Esta dimensión reconoce la importancia de la preservación ambiental como un componente esencial de la sostenibilidad a largo plazo de una compañía, e involucra aspectos como la inversión sostenible, la tributación ecológica, la reducción de emisiones y huella de carbono en las actividades productivas, la gestión de recursos, la economía circular, la eficiencia energética y la migración al uso de energías renovables. Las empresas necesitan de inversiones que respalden el desarrollo de procesos productivos orientados a la neutralidad climática con un significativo componente de digitalización.

El punto de partida lo constituye la gestión responsable de los recursos naturales empleados en sus procesos productivos, como el agua, la energía y las materias primas, buscando primeramente disminuir su consumo y posteriormente minimizar el porcentaje de residuos / desperdicios generados. Para conseguirlo, se pueden incorporar el uso de tecnologías eficientes, la aplicación de prácticas de reciclaje y la adopción de fuentes de energía renovable.

Una vez que se gestionan los recursos naturales, el paso subsiguiente consiste en disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero y otros contaminantes, además de reducir la contaminación del aire, agua y suelo generada por sus operaciones. En este particular, se hace imprescindible invertir en la adopción de tecnologías más ecológicas, la optimización de procesos y la implementación de prácticas de gestión ambiental.

En este punto, las empresas evolucionan de un modelo de eficiencia a un modelo de ecoeficiencia con la optimización de sus recursos y la reducción del desperdicio generado en todas las fases o ciclos de vida del producto. Estos principios se implementan desde las fases del diseño sostenible del producto o servicio que se pretende comercializar en los mercados hasta la disposición final del mismo tras cumplir su ciclo de vida.

Esta dimensión, más allá de sus matices o bemoles, se centra en la innovación e inversión ambiental. El objetivo es generar valor mediante la provisión de productos, servicios o procesos que no solo aporten valor económico, sino también un alto valor ambiental que salvaguarde esos recursos naturales, los ecosistemas, la biodiversidad y la preservación del ambiente para las generaciones venideras. Por ello, los aspectos claves de la dimensión son:

Gestión integral de recursos: implica el paso de un modelo lineal convencional a uno enfocado en la gestión integral de los recursos, con el objetivo de avanzar hacia la sostenibilidad como estrategia competitiva.

Monitoreo ambiental: es imprescindible que las compañías dispongan de sistemas de monitoreo ambiental para identificar riesgos y tomar medidas preventivas y correctivas inmediatas para salvaguardar el medio ambiente.

Ecoeficiencia: la disminución de los impactos negativos en el medio ambiente implica la utilización eficiente de los recursos, aumentando la durabilidad de los productos y potenciando su reciclabilidad.

Economía circular: su alineación con los modelos empresariales la hacen perfectamente adaptable a la sostenibilidad empresarial, ya que al fomentar ese cambio en el esquema de producción y consumo se lucha directamente contra el cambio climático.

Conservación de la biodiversidad: la preservación de los ecosistemas para la reutilización de sus recursos es esencial para la sostenibilidad competitiva en las empresas. Esto conlleva un compromiso con la inversión en infraestructura verde que favorezca la producción sostenible de alimentos, recursos y materias primas.

Integrando las dimensiones en la estrategia

El eje central de esta estrategia sería la innovación disruptiva y la digitalización de procesos, impulsadas por la investigación y el desarrollo (I+D+ID). Esto permitirá a las empresas aumentar su productividad, reducir significativamente sus costos y maximizar la rentabilidad, creando nuevas oportunidades que le permitirá crear o incursionar en nuevos mercados.

La inversión en tecnologías limpias y digitales no solo protegerá el medio ambiente, sino que también fortalecerá la base comercial e industrial. La formación de los empleados, proveedores y comunidades en el uso de estas tecnologías será fundamental para la automatización y digitalización de procesos. Se debe fomentar una cultura organizacional basada en la resiliencia, la colaboración, la innovación y el aprendizaje continuo. Se priorizará la salud mental de los empleados, la inclusión y la no discriminación, creando un ambiente de trabajo armonioso y equilibrado. La gestión responsable de los recursos naturales, la reducción de emisiones y la migración a energías renovables serán cruciales para minimizar el impacto ambiental. Finalmente, la empresa debe ser capaz de adaptarse a los cambios del mercado y gestionar los riesgos de manera eficaz para garantizar su estabilidad a largo plazo.

CONCLUSIONES

La sostenibilidad competitiva empresarial, mediante el abordaje de sus cuatro dimensiones, desempeña un papel fundamental en la conquista y posicionamiento de productos y servicios en mercados emergentes. Al involucrar lo sostenible en las estrategias empresariales, se avanza hacia la consolidación de una gestión exitosa a largo plazo. Los mercados emergentes representan una oportunidad dorada para estas empresas, y los datos presentados por el Foro Económico Mundial (2024), el Banco Interamericano de Desarrollo (2022), el Banco Mundial (2023), Accenture (2018), Nielsen (2018) y Edelman (2021) lo confirman.

Los mercados emergentes están experimentando una creciente demanda de productos y servicios sostenibles; el 73% de los consumidores a nivel mundial están dispuestos a pagar más por productos y servicios que sean sostenibles. Esta tendencia global se refleja especialmente en mercados emergentes asiáticos, donde el 72% de los consumidores exhiben una disposición parecida; por lo tanto, es una tendencia que se ha consolidado y muestra resultados similares a nivel mundial. Por esta razón, las empresas sostenibles están en una posición más favorable para satisfacer estos requisitos y capitalizar las oportunidades en estos mercados en plena expansión (Nielsen, 2018).

Un factor que las empresas deben tener en cuenta es que la sostenibilidad actúa como un elemento esencial de diferenciación competitiva, no solo en mercados emergentes, sino también en mercados que están saturados. Un 62% de los consumidores presentes en mercados saturados optan por adquirir productos y servicios de empresas comprometidas con la responsabilidad social medioambiental; este

porcentaje es incluso más significativo en mercados emergentes, llegando hasta un 88% de los consumidores, tal como sucede en el mercado latinoamericano (Accenture, 2018).

La construcción de confianza y reputación en los mercados emergentes es limitada debido a pasados episodios de explotación o degradación ambiental; por ello, la adopción de prácticas sostenibles contribuirá a formar una reputación robusta, esencial para obtener la fidelidad de los consumidores y construir fuertes vínculos con las comunidades locales, impactando directamente en la expansión y competitividad.

De acuerdo con un estudio de la agencia Edelman (2021) acerca de la confianza en las marcas, el 81% de los consumidores globales sostienen que confiarían en una marca si pueden confiar en la empresa sostenible detrás de ella. Este es un sentimiento que se fortalece en mercados emergentes como África y Medio Oriente, donde el 80% de los consumidores aprecian el compromiso de las empresas con el ambiente y las comunidades.

La sostenibilidad proporciona acceso a un amplio escenario de financiamiento y apoyo gubernamental a lo largo del mundo. En los mercados emergentes, las entidades financieras y los gobiernos están poniendo en marcha políticas y programas de apoyo a la sostenibilidad; las empresas comprometidas con la sostenibilidad tienen la posibilidad de obtener financiación preferente, tasas y plazos atractivos, estímulos gubernamentales y otros métodos de apoyo, reduciendo los costos iniciales de entrada y facilitando la expansión en el mercado.

Las perspectivas y beneficios de la sostenibilidad han resonado en los mercados financieros a nivel mundial con la instauración de un mercado de bonos verdes, orientados a financiar proyectos sostenibles. Solo, de acuerdo con estimaciones ofrecidas por el Banco Mundial (2023), llegaron a la considerable suma de 259 mil millones de dólares destinados al financiamiento de empresas y políticas sustentables en mercados emergentes.

Pensar, planificar y actuar con una visión de sostenibilidad competitiva empresarial contribuirá a minimizar riesgos y disminuir costos a largo plazo, ya que el cambio climático y la degradación de los ecosistemas suponen amenazas para la estabilidad económica y social de los mercados emergentes, según reportes del Foro Económico Mundial (2024).

El Banco Interamericano de Desarrollo (2022) ha revelado que las pérdidas económicas vinculadas a daños ambientales en Latinoamérica varían entre el 4% y el 11% del PIB regional en ciertos países, subrayando la importancia de abordar este tema de manera sostenible, involucrando activamente a gobiernos, empresas y comunidades. Se trata entonces de miles de millones de dólares que, si se aplican estrategias sostenibles, significarán un ahorro considerable para los gobiernos y un beneficio exponencial para las empresas que fomenten una sostenibilidad competitiva.

Como se observó, a partir de la revisión teórica y estadísticas oficiales, el desarrollo de estrategias basándose en el modelo de sostenibilidad competitiva empresarial ofrece a las empresas una hoja de ruta para operar exitosamente en unos mercados emergentes en constante evolución, capitalizando las oportunidades que ofrece la sostenibilidad para diferenciarse, generar confianza, obtener financiamiento, incrementar las ganancias y reducir riesgos a largo plazo.

REFERENCIAS

Accenture (2018). Majority of Consumers Buying From Companies That Take A Stand on Issues They Care About and Ditching Those That Don't, Accenture Study Finds. Recuperado el 21 de abril de 2024 de <https://newsroom.accenture.com/news/2018/majority-of-consumers-buying-from-companies-that-take-a-stand-on-issues-they-care-about-and-ditching-those-that-dont-accenture-study-finds>

Agtmael, A. W. v. (2007). The emerging markets century: how a new breed of world-class companies is overtaking the world. New York, Free Press.

Banco Interamericano de Desarrollo (2022). Soluciones ambientales y sociales. Recuperado el 9 de abril de 2024 de <https://www.iadb.org/es/quienes-somos/tematicas/soluciones-ambientales-y-sociales>

Banco Mundial (2023). Annual Bank Conference on Development Economics 2023: Growth and Resilience. Recuperado el 10 de abril de 2024 de <https://www.worldbank.org/en/events/2023/06/05/annual-bank-conference-on-development-economics-2023-growth-and-resilience>

Bossa-Benavidez, J., Meza, J., Ramos-Franco, D. & Cohen-Padilla, H. (2023). La sostenibilidad en Colombia frente al desarrollo sostenible en el mundo. Una revisión bibliométrica para el análisis del entorno. Revista Universidad & Empresa, 25(44), 1-29. <https://doi.org/10.12804/revistas.uosario.edu.co/empresa/a.12770>

Briñeza, M. & Penagos, M. (2021) La Sostenibilidad como Estrategia Competitiva en empresas del sector Construcción del Departamento de Antioquia-Colombia. Telos, 23(2), 325-338. <https://doi.org/10.36390/telos232.08>

Brundtland, G.H. (1987) Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. Geneva, UN-Dokument A/42/427.

Campos-Campos, D. & Bermúdez-Carrillo, L. (2020). PYMES, responsabilidad social y desarrollo sostenible. InterSedes, XXI (43), 131-151. <https://doi.org/10.15517/isucr.v21i43.41989>

Chan, K. W., & Mauborgne, R. A. (2005). Blue ocean strategy. Harvard Business Review Press.

Christensen, C. (2016). The innovator's dilemma. Harvard Business Review Press.

Comisión Europea (2019). Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al consejo, al Banco Central Europeo, al Comité Económico y Social Europeo, al Comité de las Regiones y al Banco Europeo de Inversiones. Estrategia anual de crecimiento sostenible 2020. Bruselas, 17.12.2019 COM(2019) 650 final.

Edelman (2021). Informe especial Edelman Trust Barometer 2021. Recuperado el 15 de abril de 2024 de https://www.edelman.com/es/sites/g/files/aatuss396/files/2021-08/Informe%20Especial%20del%20Edelman%20Trust%20Barometer%202021_%20Confianza%20El%20Nuevo%20Valor%20De%20Marca_0.pdf


Elkington, J. (1997) Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone, Oxford.

ERT (2024, 24 octubre). R4E unveils new AI-enriched chapter in the Reskilling revolution: the New Career Network. Recuperado el 02 de diciembre de 2024 de <https://ert.eu/documents/r4e-unveils-new-ai-enriched-chapter-in-the-reskilling-revolution-the-new-career-network/>

- Foro Económico Mundial (2024). Decarbonizing Emerging Markets. [Video]. Recuperado el 3 de mayo de 2024 de <https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2024/sessions/decarbonizing-emerging-economies-with-financial-ingenuity/>
- Hawken, P. (1993). *The ecology of commerce: a declaration of sustainability*. New York: Harper Collins Publishers,
- Hofer, C., & Shendel, D (1985). *Planeación Estratégica: conceptos analíticos*. Editorial Norma.
- Khanna, Tarun & Palepu, Krishna. (2010). *Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution*. NHRD Network Journal. 3. 10.1177/0974173920100316.
- Li, Y. (2023). *The Influence of Top-Down Mode and Bottom-up Mode to National Innovation and Entrepreneurship*. Journal of Innovation and Development. 2. 158-161. 10.54097/jid.v2i3.7640.
- Miranda, M., López, M. & Vega, C. (2022). *Hacia una perspectiva integral de gestión en sostenibilidad empresarial*. Trascender, Contabilidad y Gestión, (7)19, 150-164. <https://doi.org/10.36791/tcg.v7i19.136>
- Monasterio, J., Suescum, C., Ruelle, R., & Rodríguez, Y. (2023). *Los planes de negocios como herramienta de articulación estratégica de la producción sostenible y sustentable*. Almanaque, (42), 21-46. <https://doi.org/10.58479/almanaque.2023.4>
- Nielsen (Anfitrión). (2018). Episode 17: What sustainability means today. [Podcast de audio]. Recuperado el 17 de abril de 2024 de <https://www.nielsen.com/es/insights/2018/what-sustainability-means-today/> .
- Organización de Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 10/05/2024 en <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Pérez, M., Acosta, I. & Acurero, M. (2020). *Categorías de análisis sobre la sostenibilidad una propuesta teórica y contextualizada para el sector empresarial*. Económicas CUC, 41(2), 115-136. <https://doi.org/10.17981/econcuc.41.2.2020.Org.7>
- Porter, M (1982). *Estrategia competitiva*. Ediciones CECSA
- Rana, S. & Shrivastava, A. (2022). *Doing business in emerging markets: progress and promises*. 10.4324/9781003199168-1.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.7 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [01/04/2024].
- Reyes Hernández, J. (2021). *Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial*. COODES Cooperativismo y Desarrollo, 9(3), 808-830. <https://coodles.upr.edu/cu/index.php/coodles/article/view/450>
- Satar, A., Musadieg, M., Solimun, & Hutahayan, B. (2023). *A Systematic Literature Review: Determinants of Sustainable Competitive Advantage*. 10.2991/978-2-38476-090-9_2.
- Tarnovskaya, V. (2023), "Sustainability as the Source of Competitive Advantage. How Sustainable is it?", Ghauri, P.N., Elg, U. and Hånell, S.M. (Ed.) *Creating a Sustainable Competitive Position: Ethical Challenges for International Firms (International Business and Management, Vol. 37)*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 75-89. <https://doi.org/10.1108/S1876-066X20230000037005>

Vaudo, L. (2024). Empresa, ambiente y desarrollo sostenible. : Retos y compromisos. Almanaque, (43), 1–20. <https://doi.org/10.58479/almanaque.2024.12>

Zafar, A. (2023). Emerging Markets in a World of Chaos: Pathways for Economic Growth and Development. Palgrave McMillan.

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons .