

**SOSTENIBILIDAD Y RENTABILIDAD: DILEMAS ESTRATÉGICOS EN LA GESTIÓN DE EMPRESAS****COMERCIALES RESPONSABLES**

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18316016>

**Autores:**

Diana Carolina Escobar<sup>1\*</sup>

Evelyn Johana Silva Pérez<sup>2</sup>

Juan Oswaldo Ortiz Campi<sup>3</sup>

Benigno Mesías Morejón Puente<sup>4</sup>

**DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA:** [descobar@utb.edu.ec](mailto:descobar@utb.edu.ec)

**Fecha de recepción:** 20 / 11 / 2025

**Fecha de aceptación:** 27 / 11 / 2025

**Resumen**

Las empresas comerciales enfrentan un dilema creciente: ¿cómo integrar prácticas de sostenibilidad sin comprometer la rentabilidad? En el contexto ecuatoriano, caracterizado por un mercado altamente competitivo y regulaciones ambientales en aumento, las organizaciones deben responder tanto a demandas económicas como socioambientales. Este estudio analiza los desafíos estratégicos para equilibrar sostenibilidad y rentabilidad en 10 empresas comerciales responsables de Ecuador. Mediante un enfoque cualitativo-descriptivo basado en casos, entrevistas e indicadores (ROI, eficiencia energética, reducción de residuos), se identificó que un 60% de las empresas experimentó una reducción inicial de márgenes tras implementar prácticas sostenibles, pero un 80% recuperó o mejoró su rentabilidad en 18–24 meses gracias a eficiencias operativas y marketing verde. Las empresas que integraron la sostenibilidad en su misión desde el inicio mostraron un mejor desempeño general, aunque se observan tensiones entre

<sup>1\*</sup>Universidad Técnica de Babahoyo, 0000-0003-4299-697X, [descobar@utb.edu.ec](mailto:descobar@utb.edu.ec)

<sup>2</sup> Instituto Tecnológico Lamas, 0009-0001-8540-6290, [esilva@teclemas.edu.ec](mailto:esilva@teclemas.edu.ec)

<sup>3</sup> Universidad Técnica de Babahoyo, 0009-0005-7994-2459, [jortizc@utb.edu.ec](mailto:jortizc@utb.edu.ec)

<sup>4</sup> Universidad Técnica de Babahoyo, 0009-0009-9548-4864, [bmorejonp@fafi.utb.edu.ec](mailto:bmorejonp@fafi.utb.edu.ec)



la inversión en tecnologías limpias y el retorno financiero inmediato, especialmente en PYMEs. El liderazgo comprometido y una cultura organizacional orientada a la responsabilidad emergen como factores clave para gestionar este equilibrio. Se concluye que la sostenibilidad puede coexistir con la rentabilidad si se adopta una visión de largo plazo, alineación estratégica y apoyo tanto interno (cultura, liderazgo) como externo (políticas públicas e incentivos). Finalmente, se presentan recomendaciones prácticas para empresas y formuladores de políticas, así como futuras líneas de investigación académica.

**Palabras clave:** sostenibilidad; rentabilidad; gestión estratégica; empresas responsables; triple resultado

### Abstract

Commercial enterprises face a growing dilemma: how to integrate sustainability practices without compromising profitability? In the Ecuadorian context – characterized by a highly competitive market and increasing environmental regulations – organizations must meet both economic and socio-environmental demands. This study examines the strategic challenges of balancing sustainability and profitability in 10 responsible commercial companies in Ecuador. Using a qualitative-descriptive approach based on case studies, interviews, and indicators (ROI, energy efficiency, waste reduction), we found that 60% of companies initially saw profit margins decline after adopting sustainable measures, yet 80% recovered or improved profitability within 18–24 months through operational efficiencies and green marketing. Firms that embedded sustainability into their core mission from the outset achieved better overall performance, although clear tensions persist between investing in clean technologies and immediate financial returns – especially for SMEs. Strong leadership commitment and a sustainability-oriented organizational culture proved to be key factors in managing this balance. We conclude that sustainability can coexist with profitability when adopting a long-term vision and strategic alignment, supported by internal factors (culture, leadership) and external support (public policy and incentives). Finally, we offer practical recommendations for companies and policymakers, as well as future research avenues.

**Keywords:** sustainability; profitability; strategic management; responsible businesses; triple bottom line

### Introducción

En las últimas décadas, la sostenibilidad empresarial ha pasado de ser un concepto voluntario a convertirse en una **necesidad estratégica** para las organizaciones que buscan prosperar en un entorno



global cambiante. La noción de crear valor compartido en las dimensiones económica, social y ambiental se popularizó con el concepto del *triple resultado* o *triple bottom line*, acuñado por John Elkington en 1994, que propone evaluar el desempeño corporativo no solo en términos financieros sino también en impactos sociales y ambientales. En otras palabras, las empresas responsables deben **balancear “las tres P”**: **profit, people, planet** (ganancias, personas y planeta) en su gestión estratégica. Sin embargo, lograr este equilibrio presenta desafíos significativos, especialmente en mercados emergentes.

A nivel global y regional, múltiples factores están impulsando a las empresas hacia la sostenibilidad. Por un lado, los consumidores y la sociedad civil exigen mayor responsabilidad corporativa; por otro, los marcos internacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) están redefiniendo las expectativas sobre el rol empresarial. **La mayoría de las grandes empresas reporta ya acciones de sostenibilidad**: por ejemplo, el 69% de las empresas grandes en Latinoamérica publican informes de sostenibilidad, y en países como Perú, 85% de las corporaciones líderes han incorporado criterios ESG en toda su cadena de valor. Además, cerca del **80% de las empresas globales planea aumentar sus inversiones en sostenibilidad** según encuestas recientes, reflejo de la percepción ampliamente extendida de que la sostenibilidad es fuente de valor a largo plazo. De hecho, **88% de organizaciones la consideran un generador de valor a largo plazo y 7 de cada 10 empresas latinoamericanas ya cuentan con una estrategia de sostenibilidad activa**. Estos datos sugieren que “*la gestión de la sostenibilidad ya no es opcional en América Latina, sino una necesidad*”.

No obstante, integrar la sostenibilidad en la estrategia empresarial conlleva importantes dilemas, sobre todo en pequeñas y medianas empresas (PYMEs) y en economías en desarrollo. Muchas iniciativas sostenibles requieren **inversiones iniciales elevadas** (por ejemplo, tecnología limpia, certificaciones, sistemas de gestión ambiental) cuyo retorno financiero no es inmediato. Esto genera una tensión inherente: los gerentes deben justificar ante accionistas y socios que destinar recursos a objetivos ambientales o sociales no comprometerá la supervivencia financiera de la empresa. En el corto plazo, es posible que la sostenibilidad **parezca un “lujo” costoso**, afectando indicadores de rentabilidad tradicional en los primeros meses. Este panorama alimenta un viejo debate en la literatura administrativa: mientras autores como Milton Friedman argumentaban que la responsabilidad principal de la empresa es maximizar beneficios económicos, enfoques contemporáneos señalan que \*“hacer el bien” puede resultar en “*hacerlo bien*” económicamente (doing well by doing good) en el mediano y largo plazo



El contexto ecuatoriano ofrece un escenario propicio pero desafiante para estudiar estos dilemas. Por un lado, Ecuador ha incorporado en su marco legal principios de protección ambiental y reconoce los derechos de la naturaleza en su Constitución, lo cual establece bases para exigir sostenibilidad. Las regulaciones ambientales se han fortalecido gradualmente, aumentando la presión sobre las empresas para cumplir estándares ecológicos. Sin embargo, **la deuda ambiental empresarial sigue siendo elevada**: en 2020 solo el 31,6% de las empresas ecuatorianas contaba con algún tipo de permiso ambiental vigente, lo que significa que casi *7 de cada 10 empresas operaban sin licencias o certificaciones ambientales*. Esta falta de cumplimiento generalizado sugiere que muchas empresas **no internalizan aún los costos ambientales de sus operaciones**, y quienes sí lo hacen (empresas “pioneras” en sostenibilidad) podrían enfrentar desventajas competitivas de corto plazo en relación con competidores menos responsables. Al mismo tiempo, indicadores nacionales muestran oportunidades de mejora en eficiencia: por ejemplo, entre 2019 y 2020, el porcentaje de empresas con gastos en protección ambiental creció de 37% a 40,6%, pero la inversión total en iniciativas ambientales disminuyó en 27,7% en ese periodo, posiblemente debido a restricciones económicas. Esto evidencia que **persisten barreras financieras y de cultura organizacional** para la adopción de prácticas sostenibles en el país.

En síntesis, nos encontramos ante un **planteamiento del problema** complejo: ¿cómo pueden las empresas comerciales ecuatorianas integrar la sostenibilidad en su gestión sin sacrificar su rentabilidad, especialmente durante la fase inicial de adaptación? Este trabajo considera que la respuesta radica en enfoques estratégicos de largo plazo, donde la sostenibilidad se conciba como una inversión cuyos retornos –aunque puedan tardar en materializarse– fortalezcan la competitividad y resiliencia empresarial. El **objetivo general** de la investigación es **analizar los dilemas estratégicos** que enfrentan las empresas comerciales responsables en Ecuador al buscar equilibrar sostenibilidad y rentabilidad. Para lograrlo, se explora la experiencia reciente de empresas locales que han implementado prácticas sostenibles, identificando impactos financieros temporales, factores de éxito y aprendizajes estratégicos relevantes.

### Revisión de literatura

La relación entre sostenibilidad empresarial y rentabilidad ha sido ampliamente estudiada, con hallazgos que respaldan tanto **tensiones iniciales** como **sinergias de largo plazo**. En términos conceptuales, la



sostenibilidad corporativa implica que las empresas operen de manera que satisfagan las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones. Esto supone integrar consideraciones ambientales y sociales en la toma de decisiones al mismo nivel que las financieras. El paradigma del *triple resultado* (triple bottom line) enmarca este enfoque, instando a las empresas a medir su éxito no solo por utilidades económicas sino también por el impacto social y ambiental que generan. Aunque este concepto surgió hace más de dos décadas, continúa vigente como fundamento teórico para discutir la sostenibilidad en la gestión empresarial. No obstante, incluso su creador, Elkington, ha reflexionado que el triple bottom line no ha desplazado por completo la visión tradicional de un único resultado financiero, señalando la dificultad de lograr un cambio sistémico profundo. Aun así, el *triple resultado* ha permeado en prácticas como los informes de sostenibilidad, estándares ESG y certificaciones como *B Corp*, ofreciendo un marco para evaluar desempeño integral.

Diversos estudios empíricos recientes sugieren que **la sostenibilidad puede ser rentable**, especialmente cuando se adopta una perspectiva de mediano y largo plazo. Por ejemplo, un estudio de Harvard Business School encontró que las organizaciones con sólidos principios de sostenibilidad tienen un **20% más de probabilidad de superar a sus competidores en rentabilidad financiera**. Asimismo, metaanálisis financieros indican que las empresas con mejor desempeño en criterios ESG tienden a tener **costos de capital más bajos**, reflejando la confianza de inversionistas en la gestión responsable de riesgos. Estas evidencias contradicen la vieja noción de que la sostenibilidad es incompatible con la creación de valor económico; por el contrario, apoyan la hipótesis de que “*ser sostenible es ser rentable a largo plazo*”. De hecho, investigaciones en América Latina señalan que **las empresas sostenibles pueden obtener beneficios tangibles** como mayores márgenes operativos y mejores valoraciones de mercado. Romero (2022), por ejemplo, argumenta que la sostenibilidad y la rentabilidad conforman “*una alianza posible*”, siempre que se gestione adecuadamente la transición inicial. Del mismo modo, Chávez y Torres (2024) destacan que en PYMEs ecuatorianas la sostenibilidad está emergiendo como un factor estratégico para la competitividad, aunque su implementación enfrenta desafíos de recursos y conocimiento.

No obstante, la literatura también reconoce **tensiones y barreras**. En el corto plazo, adoptar prácticas sostenibles puede afectar negativamente algunos indicadores financieros. Implementar tecnologías verdes, reconfigurar procesos o certificar operaciones sostenibles requiere desembolsos considerables y cambios organizacionales. ¿*Vale la pena el costo?* Varios autores sostienen que sí, pero después de un



periodo de maduración. Por ejemplo, estudios de casos señalan que los programas de eficiencia energética e inversiones en economía circular suelen tener **periodos de recuperación** (payback) de uno a tres años, tras los cuales generan ahorros significativos. Sin embargo, para empresas pequeñas con limitaciones financieras, absorber esos 1–3 años iniciales de menor rentabilidad puede ser problemático. En efecto, el **tamaño de la empresa** y su estructura de capital son factores moderadores en la relación entre sostenibilidad y desempeño financiero. Las PYMEs a menudo carecen de acceso a financiamiento barato para proyectos verdes o economías de escala para reducir costos unitarios de tecnologías limpias, lo que agudiza la tensión entre invertir en sostenibilidad vs. mantener márgenes inmediatos. García y Paredes (2023) analizan casos de empresas latinoamericanas y subrayan obstáculos como la **falta de estandarización en métricas y reportes**, la **ausencia de incentivos fiscales claros** y la dificultad para transmitir al mercado los beneficios de las acciones responsables, lo cual limita el reconocimiento financiero de las mismas. En línea con esto, un estudio teórico en Ecuador encontró que aunque la adopción de indicadores de sostenibilidad va en aumento, la **efectividad de dichos indicadores varía mucho entre sectores y tamaños empresariales**, y la *falta de estandarización en su medición y reporte* dificulta comparaciones y seguimiento de resultados. Esta heterogeneidad complica la tarea de establecer con claridad la relación causal entre sostenibilidad y rentabilidad en todas las circunstancias.

En el contexto latinoamericano, la literatura sugiere un panorama de **avances importantes pero con brechas por cerrar**. Un informe regional de SAP (2023) con más de 500 ejecutivos reveló que el 70% de las empresas medianas y grandes de Latinoamérica ya tienen una estrategia de sostenibilidad, y apenas 7% carece de ella (mínimo histórico). Esto indica que el tema ha pasado a formar parte de la agenda corporativa principal. Además, el **32% de las empresas latinoamericanas reporta resultados positivos** de sus iniciativas sostenibles (p.ej., mejoras en eficiencia, reputación o ingresos), y otro 25% espera ver resultados en el corto plazo. Sin embargo, el mismo estudio identificó **barreras clave**: la más citada fue la dificultad para medir el impacto de las acciones sostenibles (mencionada por ~48% de las empresas), seguida muy de cerca por la **dificultad para demostrar el retorno de la inversión (ROI)** de la sostenibilidad, problema que aumentó del 46% al 53% de preocupaciones entre 2022 y 2023. Esta “brecha de demostración” sugiere que muchos líderes saben que deben actuar, pero les cuesta **traducir los beneficios de sostenibilidad al lenguaje financiero** de forma convincente. Adicionalmente, las presiones regulatorias van en aumento (como en Europa, que impulsa a empresas globales a exigir



estándares sostenibles en sus cadenas de suministro), lo cual indirectamente fuerza a empresas latinoamericanas a subir sus estándares para mantener acceso a ciertos mercados. En suma, la literatura reciente pinta un cuadro de *tensión dinámica*: las empresas están avanzando hacia la sostenibilidad por convicción y presión externa, descubriendo gradualmente beneficios competitivos reales, pero aún enfrentan el reto de gestionar los costos iniciales y **convencer a los stakeholders de que la sostenibilidad agrega valor económico.**

Finalmente, en investigaciones centradas en **PYMEs y economías emergentes**, se resalta la importancia de factores internos como la innovación, la cultura y el liderazgo en la sostenibilidad corporativa. Las PYMEs exitosas en este ámbito tienden a caracterizarse por líderes visionarios y comprometidos con valores responsables (incluso fundadores con propósito social/ambiental) y por una cultura organizacional flexible que abraza el cambio. Asimismo, se menciona que las PYMEs pueden explotar su agilidad para innovar en modelos de negocio sostenibles, creando nichos de mercado verdes. Sin embargo, necesitan apoyo externo: **alianzas estratégicas, capacitación y financiamiento adaptado**. Romero (2022) y otros autores de la región enfatizan que para las PYMEs responsables, las políticas públicas y las alianzas público-privadas son cruciales, ya que pueden ofrecer capacitación técnica, reconocimiento público (sellos o premios) e incentivos financieros (por ejemplo, créditos blandos o programas de compras sostenibles) que nivelen el campo de juego frente a competidores tradicionales. En ese sentido, Portugal (2025) sugiere que se desarrollen **programas de financiamiento específicos para iniciativas de triple impacto (social, ambiental, económico)**, incluyendo tasas preferenciales o créditos fiscales para empresas comprometidas. Instituciones internacionales como el Banco Mundial y el BID ya cuentan con fondos para apoyar proyectos sostenibles, pero su alcance aún es limitado y debería ampliarse.

### Metodología

El enfoque de investigación fue **cualitativo-descriptivo**, orientado a explorar en detalle las experiencias de empresas que han implementado prácticas de sostenibilidad y cómo estas afectaron sus resultados económicos. Se utilizó el método de **estudio de casos múltiples**, seleccionando intencionalmente a **10 empresas comerciales ecuatorianas** reconocidas por su compromiso con la responsabilidad social y ambiental. El término *empresas comerciales* refiere aquí a compañías del sector terciario (comercio al



por menor y al por mayor, incluyendo retail y distribución) que voluntariamente adoptaron iniciativas sostenibles en los últimos años. La selección buscó diversidad en tamaño (incluyendo PYMEs y empresas de mayor porte) y en tipo de prácticas sostenibles implementadas, para capturar una variedad de situaciones.

Para la **recolección de datos**, se emplearon tres técnicas principales. Primero, se realizaron **entrevistas semiestructuradas** en profundidad con directivos o gerentes de sostenibilidad de cada empresa (en promedio, dos entrevistas por empresa). Estas entrevistas, guiadas por un protocolo de preguntas abiertas, indagaron en las motivaciones para adoptar prácticas sostenibles, los cambios organizacionales realizados, las dificultades encontradas y la percepción sobre impactos en la rentabilidad y competitividad. Segundo, se llevó a cabo un **análisis de indicadores económicos y ambientales** provistos por las propias empresas, antes y después de la implementación de las iniciativas sostenibles. Entre los indicadores financieros analizados estuvieron el *retorno sobre la inversión (ROI)* de proyectos sostenibles, variaciones en márgenes de utilidad, ventas e indicadores de eficiencia operativa (por ejemplo, costos energéticos como porcentaje de ventas). En cuanto a indicadores ambientales, se revisaron datos de **reducción de residuos sólidos, consumo energético** (y mejoras en eficiencia energética) y **emisiones de carbono estimadas**, así como cumplimiento de normativas (p. ej., obtención de licencias o certificaciones ambientales). Tercero, se realizó una **revisión documental interna** de cada organización, analizando informes de sostenibilidad, reportes anuales, planes estratégicos y cualquier documento relevante que evidenciara la integración de la sostenibilidad en la gestión (por ejemplo, códigos de ética, políticas ambientales, material de marketing verde, etc.).

Una vez recopilada la información, se procedió al **análisis de datos** utilizando técnicas cualitativas de categorización y síntesis temática. Las entrevistas fueron transcritas y codificadas para identificar temas recurrentes y particulares referentes a tensiones y sinergias entre objetivos sostenibles y financieros. Paralelamente, se creó una **matriz FODA** (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) específica para cada caso, enfocada en el eje “sostenibilidad vs. rentabilidad”. En estas matrices se plasmaron, por ejemplo, fortalezas internas como liderazgo comprometido o eficiencia lograda; debilidades como costos altos de inversión; oportunidades externas como nichos de mercado verde o incentivos gubernamentales; y amenazas como incrementos de costo, competencia de empresas no sostenibles, o



cambios regulatorios. La elaboración de matrices FODA ayudó a sintetizar la situación estratégica de cada empresa y facilitó la comparación transversal entre casos.

Para **integrar los hallazgos**, se utilizó un método comparativo: se buscaron patrones comunes y diferencias notables entre las empresas estudiadas. Se prestó especial atención a *triangular* la evidencia proveniente de diferentes fuentes (entrevistas, indicadores cuantitativos, documentos) para aumentar la confiabilidad de las conclusiones. Por ejemplo, si en las entrevistas un gerente afirmaba que la rentabilidad había mejorado gracias a cierta medida sostenible, se verificó contra los estados financieros o KPI de la empresa para comprobar dicha mejora. Asimismo, se incorporaron al análisis datos contextuales (evolución del sector comercial, inflación, choques externos como la pandemia de COVID-19) para aislar en lo posible el efecto de las prácticas sostenibles sobre el desempeño, distinguiéndolo de otros factores externos.

En resumen, la metodología combinó **análisis cualitativo profundo** con soporte de datos cuantitativos específicos, brindando una visión holística de cada caso. Este enfoque fue adecuado dado el carácter exploratorio del estudio: al no existir abundante data previa sobre el tema en Ecuador, era necesario entender el “*cómo y por qué*” detrás de los números. Las limitaciones metodológicas incluyen el tamaño de muestra relativamente pequeño (10 empresas) y el posible sesgo de deseabilidad social en entrevistas (mitigado en parte mediante confidencialidad y triangulación). No obstante, los hallazgos permiten extraer *tendencias y aprendizajes transferibles* a otras organizaciones similares, y sientan bases para investigaciones futuras con muestras más amplias o enfoques cuantitativos.

## Resultados

Los **resultados principales** de la investigación revelan un panorama matizado: si bien todas las empresas estudiadas lograron eventualmente compatibilizar sostenibilidad y rentabilidad, la trayectoria hasta alcanzar ese equilibrio implicó costos iniciales y requerimientos estratégicos importantes. A continuación, se presentan los hallazgos clave, ampliados y contextualizados a partir de los datos recopilados:

**1. Impacto financiero inicial negativo pero manejable.** Seis de las diez empresas (60%) reportaron una reducción en sus márgenes de ganancia durante el primer año posterior a la implementación de medidas sostenibles. En términos generales, estas disminuciones de rentabilidad oscilaron entre 5% y 15% respecto al margen neto del año previo, según los estados financieros analizados. Las causas identificadas



fueron principalmente el **incremento de costos operativos** por inversiones en nueva tecnología, capacitación de personal, consultorías para certificaciones y, en algunos casos, sustitución de insumos por alternativas más ecológicas, pero de mayor precio. Por ejemplo, una de las PYMEs detalló que, al cambiar a proveedores con certificación ambiental, sus costos de materias primas subieron un 8% inicialmente. Asimismo, varias empresas invirtieron en infraestructura verde (paneles solares, sistemas de tratamiento de aguas, equipos de eficiencia energética), lo que elevó sus gastos de capital. Consecuentemente, en ese primer año la **rentabilidad sobre ventas se contrajo**, generando preocupación entre los directivos y requerimiento de explicaciones a accionistas. Estos hallazgos confirman la expectativa de una “**curva de aprendizaje e inversión**”: *implementar la sostenibilidad conlleva un esfuerzo económico inicial* que puede reflejarse en indicadores financieros a corto plazo. Sin embargo, ninguno de los casos presentó pérdidas netas por este motivo; más bien, se trató de ganancias reducidas. Las empresas más afectadas fueron las PYMEs orientadas al mercado local, con menor espalda financiera para absorber sobrecostos, lo que refuerza la necesidad de **planificación financiera** al adoptar prácticas sostenibles. Un punto positivo es que todas las organizaciones habían previsto en cierto grado este impacto inicial, y lo comunicaron internamente como una “*inversión necesaria para futuros beneficios*”, ayudando a mantener el compromiso pese a la ligera merma temporal en desempeño económico.

**2. Recuperación de la rentabilidad en el mediano plazo.** Un hallazgo muy significativo es que **8 de las 10 empresas (80%) lograron recuperar o incluso mejorar sus niveles de rentabilidad en un periodo de 18 a 24 meses** tras la implementación de las iniciativas sostenibles. Es decir, aproximadamente a partir del segundo año, la mayoría experimentó un repunte en sus indicadores financieros clave, atribuido en buena medida a las propias prácticas sostenibles adoptadas. ¿Cómo se explica esta recuperación? Los datos cualitativos y cuantitativos apuntan a dos motores principales: **eficiencia operativa y crecimiento de la demanda vía marketing verde**. En cuanto a la eficiencia, varias empresas lograron **reducciones de costos a partir de prácticas sostenibles**. Por ejemplo, una cadena minorista implementó un agresivo programa de eficiencia energética (iluminación LED, automatización de climatización) que redujo su consumo eléctrico en 20%, traduciéndose en ahorros equivalentes al 2% de sus gastos operativos anuales. Otra compañía optimizó sus procesos logísticos para reducir la huella de carbono, lo que también disminuyó costos de combustible y mantenimiento vehicular. Estas mejoras confirman que *las inversiones ambientales pueden generar retornos económicos directos mediante ahorros* – una observación



consistente con estudios que señalan la “**sostenibilidad del ahorro**” (menores costos en el largo plazo gracias a eficiencia energética y menos desperdicios). En paralelo, las empresas aprovecharon sus credenciales sostenibles para **fortalecer su marca y atraer clientes**. 70% de las compañías estudiadas lanzaron campañas de marketing destacando sus prácticas verdes: desde etiquetado de productos eco-amigables hasta comunicación activa en redes sociales sobre su responsabilidad social. Este *marketing verde* rindió frutos especialmente en segmentos de consumidores jóvenes y conscientes. Una de las empresas reportó un incremento del 15% en ventas de una nueva línea de productos orgánicos y empaques biodegradables, atribuido en parte a clientes que valoran la sostenibilidad. Este comportamiento encaja con las tendencias de mercado: encuestas globales muestran que **los consumidores –especialmente millennials y centennials– prefieren marcas sostenibles y están dispuestos a pagar más por productos éticos**. En suma, tras una fase de adaptación, las prácticas sostenibles empezaron a “**pagar dividendos**”: los ahorros por eficiencia sumados a la fidelización y ampliación de clientela resultaron en un **impacto positivo en la cuenta de resultados**. De hecho, al cierre del período de estudio, 5 de las 10 empresas tenían márgenes de ganancia superiores a los de la etapa pre-sostenibilidad (incrementos entre 3% y 7% en margen neto respecto a antes de implementar las medidas). Esto corrobora el argumento de que, bien gestionada, *la sostenibilidad puede generar impactos positivos en la rentabilidad a medio plazo*. Cabe señalar que dos empresas (ambas PYMEs) no presentaron aún una recuperación plena de rentabilidad tras 24 meses, debido en parte a retrasos en la implementación de ciertos proyectos e impactos externos (una de ellas sufrió la pérdida de un gran cliente durante la pandemia). Aun así, sus gerentes se mostraron optimistas de alcanzar la recuperación en el tercer año, respaldados por indicadores parciales de mejora.

**3. Integración estratégica y desempeño superior.** Un factor diferenciador identificado fue el *nivel de integración de la sostenibilidad en la estrategia corporativa*. Las empresas que **incorporaron la sostenibilidad en su misión y visión desde etapas tempranas (o desde su fundación)** mostraron un desempeño notablemente mejor y más consistente en el equilibrio sostenibilidad-rentabilidad. En nuestro conjunto, cuatro empresas encajan en este perfil “visionario”: sus líderes tenían una convicción fuerte en la responsabilidad social empresarial, por lo que las decisiones estratégicas siempre consideraron criterios ambientales y sociales junto con los financieros. En la práctica, esto se tradujo en políticas como: planes de negocio con objetivos de triple resultado explícitos, inversión sostenida en



innovación verde, y rechazo a oportunidades de negocio que contravinieran sus valores (por ejemplo, proveedores no éticos). Estas empresas no vivieron la sostenibilidad como un proyecto aislado, sino como parte de su *ADN organizacional*. Los datos muestran que, durante la fase inicial, **estas compañías sufrieron menos caída de márgenes** que el resto (alrededor de 3-5% versus hasta 15% en otras) y recuperaron más rápido su rentabilidad. Una interpretación posible es que, al tener ya optimizada su *curva de aprendizaje sostenible*, lograron implementar medidas de forma más costo-efectiva y con el personal alineado, reduciendo ineficiencias. Además, su reputación como empresas responsables estaba consolidada, lo que les otorgó resiliencia ante clientes y stakeholders en momentos difíciles. Este hallazgo concuerda con autores que sugieren que **integrar la sostenibilidad en la estrategia central genera ventajas competitivas sistémicas** y prepara mejor a la empresa para el largo plazo. Por contraste, las empresas que adoptaron prácticas sostenibles de manera más reactiva o tangencial (por cumplimiento regulatorio o imagen) tuvieron que superar mayores resistencias internas y posiblemente incurrir en costos extras por correcciones sobre la marcha. Esto resalta la importancia de **una visión estratégica de largo plazo**: cuando la sostenibilidad no es solo un proyecto de RSE periférico sino parte de la dirección estratégica, la organización parece capaz de *equilibrar con mayor eficiencia* los objetivos financieros y no financieros.

**4. Tensiones específicas en PYMEs: inversión vs. retorno inmediato.** Si bien todas las empresas enfrentaron el dilema de costos presentes versus beneficios futuros, esta **tensión fue más aguda en las PYMEs** del estudio. Las pequeñas y medianas empresas señalaron que incluso inversiones relativamente modestas (por ejemplo, \$10,000 en optimización de residuos o certificaciones ambientales) debían justificarse con cuidado, ya que afectaban su flujo de caja. Dos PYMEs comentaron haber postergado ciertas medidas sostenibles por no comprometer liquidez a corto plazo, a pesar de conocer los beneficios potenciales a futuro. Esto refleja una **menor capacidad de absorción de riesgos financieros** en las PYMEs. Además, las PYMEs notaron presión competitiva de empresas informales o menos responsables que podían ofrecer precios más bajos al no incurrir en costos de cumplimiento ambiental. Un caso ilustrativo fue el de una pequeña distribuidora que invirtió en una furgoneta eléctrica para reparto urbano: pese al ahorro en combustible, la cuota de leasing del vehículo elevó sus costos en el primer año, y algunos competidores continuaron usando vehículos convencionales sin costos adicionales, compitiendo por precio. Estas situaciones generaron debates internos sobre *hasta dónde comprometer márgenes por*



sostenibilidad. No obstante, incluso entre las PYMEs estudiadas emergió la convicción de que **no actuar sosteniblemente también conlleva riesgos**, solo que de naturaleza distinta: riesgo de quedarse atrás en el mercado, riesgo reputacional e incluso riesgo de sanciones futuras conforme se endurezcan las regulaciones. De hecho, una directiva mencionó: “*Lo que hoy es voluntario, mañana puede ser obligatorio; preferimos adaptarnos temprano*”. Las tensiones específicas de las PYMEs subrayan la necesidad de **apoyos externos**. Varias señalaron que créditos con mejores condiciones, asistencia técnica y certificaciones más accesibles marcarían una gran diferencia para facilitar su transición verde, reduciendo la brecha entre la inversión y el retorno financiero. En resumen, la tensión inversión-retorno inmediato es real, pero manejable con planeación, y puede mitigarse mediante **economías de escala colaborativas** (por ejemplo, compras conjuntas de tecnología limpia entre PYMEs) y políticas de incentivo.

**5. Liderazgo y cultura organizacional como factores críticos.** A lo largo de todos los casos, un elemento transversal para el éxito fue el **compromiso del liderazgo y la cultura interna pro-sostenibilidad**. Aquellas empresas cuyos **líderes (gerentes generales, propietarios)** eran firmes defensores de la sostenibilidad lograron movilizar recursos y personas para sostener las iniciativas aun en los momentos de dificultad financiera inicial. En las entrevistas, empleados de nivel medio destacaron que “*el ejemplo desde arriba*” fue decisivo para creer en el proyecto: líderes que comunican constantemente la importancia de ser responsables y que ellos mismos participan en las acciones (p. ej., CEO asistiendo a actividades de voluntariado ambiental de la empresa) generaron confianza y motivación. Además, en empresas con culturas organizacionales fuertes orientadas a valores, los colaboradores mostraron mayor **identificación con los objetivos sostenibles**, aportando ideas de mejora y aceptando con paciencia algunas restricciones (como controles más estrictos en uso de recursos, cambios de procesos, etc.). Por ejemplo, una empresa desarrolló el lema interno “*Primero responsable, luego rentable*” para enfatizar que los resultados económicos llegarían como consecuencia natural de hacer lo correcto; este tipo de narrativa ayudó a alinear al personal. Los resultados indican que en los casos donde faltó apoyo claro del liderazgo (hubo dos empresas donde inicialmente la iniciativa vino más de gerencias medias o áreas de RSE sin pleno respaldo del directorio), las iniciativas enfrentaron más trabas y debieron redoblar esfuerzos de persuasión. En contraste, con liderazgo decidido, la sostenibilidad se insertó en la toma de decisiones de toda la empresa de manera más fluida. Una métrica interesante es que **todas las empresas que mejoraron su rentabilidad incorporaron indicadores de sostenibilidad en sus evaluaciones de**



**desempeño gerencial** (por ejemplo, metas de reducción de residuos o ahorros energéticos anuales), lo cual solo fue posible con el aval de la alta dirección. Este hallazgo se alinea con estudios regionales que señalan que **la participación de la junta directiva y CEOs es un “acelerador” de las iniciativas sostenibles y factor clave para el éxito a largo plazo**. En definitiva, el liderazgo y la cultura son el “pegamento” que mantiene unida la ecuación sostenibilidad-rentabilidad durante los períodos de ajuste. Sin ellos, incluso las mejores estrategias pueden flaquear; con ellos, equipos comprometidos encuentran formas creativas de lograr objetivos duales.

En conjunto, estos resultados **confirman que es posible compatibilizar sostenibilidad y rentabilidad**, pero no sin enfrentar desafíos estratégicos. Las empresas estudiadas experimentaron una transición con costos iniciales, seguida de beneficios graduales que terminaron por justificar ampliamente la apuesta responsable. La experiencia de estas organizaciones ecuatorianas resalta la importancia de la **visión de largo plazo**: quienes perseveraron en la sostenibilidad cosecharon ventajas competitivas y financieras, validando la noción de que los esfuerzos responsables “*multiplican la rentabilidad*” a largo plazo. No obstante, también evidencian la necesidad de ajustes internos (liderazgo, cultura, indicadores) y externos (apoyos e incentivos) para que más empresas, especialmente las PYMEs, puedan transitar con éxito este camino.

### Discusión

Los hallazgos de este estudio abren espacio para una **discusión crítica** sobre las tensiones y sinergias entre sostenibilidad y rentabilidad, con especial énfasis en la realidad de las PYMEs y el contexto ecuatoriano/latinoamericano. A continuación, se analizan los resultados a la luz de la teoría y la situación del entorno, destacando implicaciones y reflexiones relevantes:

**Tensión de corto vs. largo plazo:** Los resultados confirman la existencia de una tensión temporal fundamental: las iniciativas de sostenibilidad suelen requerir sacrificios o inversiones en el presente para cosechar beneficios en el futuro. Esta dinámica refleja el clásico dilema de *short-termism* en la gestión empresarial. En línea con lo observado, varias empresas experimentaron reducciones de margen en el año 1 y recuperación en años 2 o 3. Esto pone de relieve un punto clave: **la sostenibilidad desafía a las empresas a adoptar una perspectiva de largo plazo en sus decisiones financieras**. Aquellas organizaciones enfocadas excesivamente en resultados trimestrales podrían ver la sostenibilidad como



un “costo” e ignorar su potencial como inversión. Por el contrario, las empresas estudiadas que lograron equilibrar ambos objetivos fueron las que internalizaron una visión estratégica donde el horizonte de evaluación del éxito se amplió. Este hallazgo resuena con la literatura de estrategia sostenible, que sugiere que las compañías deben *recalibrar sus métricas de desempeño* para incluir indicadores de triple resultado y periodos más largos de análisis. En la práctica, esto implicaría, por ejemplo, que los directorios y gerencias incorporen metas de 3-5 años para retornos de inversiones sostenibles en lugar de exigir retornos en 1 año. La **disciplina de sostener el rumbo** durante la fase inicial (aunque las utilidades puedan frenarse momentáneamente) parece ser recompensada posteriormente con una posición competitiva fortalecida y finanzas más robustas. Dicho de otro modo, *la tensión corto-largo plazo es real, pero gestionable*, y en última instancia puede resolverse a favor de la rentabilidad si la empresa se apega a la visión sostenible. Esta reflexión es particularmente crucial para PYMEs familiares o empresas jóvenes, donde la presión por sobrevivir mes a mes es alta: para ellas, desarrollar una mentalidad de “*paciencia estratégica*” podría marcar la diferencia entre ver la sostenibilidad como gasto o como palanca de prosperidad futura.

**Sinergias y creación de valor compartido:** Más allá de superar las tensiones, los casos analizados ilustran diversas **sinergias entre la gestión sostenible y los resultados financieros**. En la discusión global se suele citar la frase “*doing well by doing good*”, y nuestros hallazgos brindan ejemplos concretos de ello. Una sinergia evidente es la de **eficiencia operativa**: las prácticas verdes frecuentemente se traducen en optimización de recursos (energía, agua, materias primas) y reducción de desperdicios, lo cual *ahorra costos y mejora la productividad*. Esta relación positiva coincide con estudios que documentan cómo programas ambientales conducen a mejoras en procesos, estimulando innovaciones que reducen costos unitarios. Otra sinergia importante es la **diferenciación de mercado**: las empresas sostenibles pueden acceder a segmentos de consumidores dispuestos a premiar la responsabilidad corporativa, logrando mayores ventas o precios premium. Como se mencionó, en Perú 65% de consumidores pagaría más por un producto eco-amigable, tendencia replicada en muchos países. Esto sugiere que las empresas que abrazan la sostenibilidad pueden posicionarse mejor en mercados saturados, construyendo *marcas con propósito* que generan lealtad. Adicionalmente, ser sostenibles puede **facilitar la entrada a nuevos mercados internacionales** o nichos especializados, especialmente ahora que grandes empresas globales exigen estándares ESG a sus proveedores – una empresa ecuatoriana con certificaciones ambientales,



por ejemplo, podría ganar contratos de exportación frente a competidores locales sin dichas credenciales. Otra sinergia que emergió de la discusión es la **atracción y retención de talento**: empleados, especialmente jóvenes profesionales, prefieren trabajar en organizaciones socialmente responsables, lo cual reduce costos de rotación y mejora el clima laboral. Varios colaboradores entrevistados expresaron orgullo de pertenecer a empresas que “hacen lo correcto”, un activo intangible que se traduce en motivación y desempeño. Estas sinergias apoyan la idea del *valor compartido*: la empresa, la sociedad y el ambiente pueden ganar simultáneamente. **No se trata de romanticismo empresarial**, sino de reconocer que las prácticas sostenibles a menudo desencadenan eficiencias, abren oportunidades de ingreso y fortalecen activos intangibles (marca, reputación, capital humano) que tienen correlato económico. En consecuencia, las empresas y sus stakeholders deben transitar de una mentalidad de compensaciones (trade-offs) a una de sinergias: buscar sistemáticamente cómo cada iniciativa sostenible puede también mejorar la posición competitiva o financiera. Por ejemplo, si se plantea reducir residuos, vincularlo a programas de economía circular que generen nuevas fuentes de ingreso; si se invierte en energías renovables, comunicarlo para incrementar el valor de marca, etc. Los casos estudiados muestran que esta integración es posible y fructífera.

**El papel crítico del liderazgo y la cultura:** Una de las conclusiones más contundentes es la importancia de **los factores humanos y organizacionales** en esta ecuación. Un liderazgo convencido de la sostenibilidad puede mover montañas dentro de una empresa. En la discusión teórica se habla del liderazgo transformacional en sostenibilidad, y aquí vimos ejemplos claros: líderes que inspiran a su organización a seguirlos en una visión de largo plazo, aun cuando haya obstáculos en el camino. Esto concuerda con otros estudios que han encontrado que *el compromiso de la alta dirección es el principal predictor del éxito en iniciativas de RSE*. Cuando el líder integra objetivos sostenibles en la estrategia corporativa y los comunica efectivamente, envía un mensaje inequívoco de prioridades. Por otro lado, la **cultura organizacional** actúa como facilitador o freno. En culturas donde predomina la mentalidad cortoplacista, la aversión al riesgo o la indiferencia hacia temas sociales, es más difícil que germinen proyectos sostenibles o que se les dé continuidad si no muestran resultados inmediatos. En cambio, culturas adaptativas, con valores de responsabilidad y mejora continua, abrazan la sostenibilidad como una extensión natural de sus principios. Un interesante indicador mencionado es la inclusión de métricas sostenibles en evaluaciones de desempeño y en sistemas de recompensas. Esto refleja cómo la cultura y



los sistemas de gestión se ajustan para **alinear incentivos**: si los gerentes saben que se les medirá (y recompensará) por logros en, digamos, reducción de huella de carbono o impacto social positivo, entonces dedicarán esfuerzo a ello tanto como a cumplir metas de venta. Así, la empresa envía un mensaje: *la sostenibilidad es parte de cómo definimos el éxito*. Los hallazgos sugieren fuertemente que sin liderazgo y cultura, las otras piezas (tecnología, capital, conocimiento) no encajan bien para lograr rentabilidad sostenible. De hecho, se podría argumentar que **el liderazgo y la cultura son los “habilitadores” de las sinergias** antes mencionadas. Un líder puede vislumbrar oportunidades de eficiencia o diferenciación donde otros solo ven costos; una cultura proactiva puede encontrar soluciones creativas para minimizar impactos financieros de las acciones responsables. Por tanto, para impulsar la sostenibilidad rentable, las empresas deben invertir en *formar líderes conscientes* (desde alta gerencia hasta mandos medios) y en *cultivar una cultura de sostenibilidad*. Esto puede implicar programas de sensibilización interna, capacitación en temas de desarrollo sostenible, y sobre todo, coherencia entre el discurso y las decisiones diarias de la empresa (el “walk the talk”).

**Desafíos en el contexto ecuatoriano y latinoamericano:** Si bien la mayoría de las dinámicas discutidas son universales, es importante situarlas en el contexto local/regional, donde emergen desafíos particulares. En Ecuador y América Latina en general, **las condiciones económicas volátiles y limitaciones estructurales** pueden dificultar la senda de la sostenibilidad empresarial. Por ejemplo, altas tasas de interés o dificultades de acceso al crédito encarecen financiar proyectos verdes; mercados más informales o sensibles al precio reducen el margen para trasladar costos de sostenibilidad al consumidor; y la falta de economías de escala tecnológicas puede hacer que soluciones sostenibles (p.ej. equipos eficientes, insumos orgánicos) sean más costosas que en países desarrollados. Adicionalmente, *las políticas públicas y la institucionalidad* juegan un rol. En contextos donde la regulación ambiental no se aplica rigurosamente o existen subsidios perversos (v.g., a combustibles fósiles), las empresas sostenibles no ven recompensados sus esfuerzos e incluso compiten en desventaja. La evidencia de que **casi 70% de empresas ecuatorianas operan sin permisos ambientales** sugiere que el marco regulatorio, aunque exista, no está generando un campo de juego equitativo. Esto plantea una disyuntiva para las empresas responsables: su compromiso es voluntario más que exigido, por lo que deben *autoimponerse costos que sus competidores quizás evaden*. En tal situación, es comprensible que muchas empresas duden en dar el paso. Por ello, **un desafío crítico en Ecuador y la región es fortalecer los incentivos y la enforcement**



(aplicación de normativa) en materia de sostenibilidad. Un “tsunami normativo” en Europa está empujando a empresas a ser sostenibles so pena de perder mercado; Ecuador eventualmente enfrentará esa presión externa e interna. Anticiparse con políticas inteligentes podría tanto elevar estándares como apoyar a las empresas en la transición. Algunas posibilidades incluyen: incentivos fiscales (exenciones, deducciones por inversiones verdes), creación de mercados de carbono o de energía renovable que otorguen ingresos adicionales a empresas sostenibles, programas de asistencia técnica a PYMEs para certificaciones, y mayor exigencia progresiva de cumplimiento ambiental a todas las empresas (reduciendo la competencia desleal). Los hallazgos de nuestro estudio indican que las empresas pioneras lograron salir adelante principalmente con esfuerzos propios; imaginar cuánto más podrían lograr si existiera un **ecosistema de apoyo robusto**. Un ejemplo alentador es el incremento del compromiso de juntas directivas en Latam (de 58% a 62% en un año) y el aumento de regulaciones como motivador: esto sugiere que la mentalidad está cambiando y las estructuras de gobernanza empiezan a incorporar la sostenibilidad. Pero aún hay camino por recorrer para que, en contextos como el ecuatoriano, ser sostenible no sea una carga adicional sino la *nueva normalidad empresarial*.

**Medición y comunicación del valor sostenible:** Un tema que emerge de la discusión, ligado a las barreras identificadas, es el reto de **medir y comunicar eficazmente el impacto financiero de la sostenibilidad**. Si a casi la mitad de las empresas les cuesta demostrar el ROI de sus acciones responsables [news.sap.com](https://news.sap.com), es una señal de que hacen falta herramientas y estándares más desarrollados. En nuestros casos, algunas empresas pudieron cuantificar ahorros e ingresos, pero otras tuvieron dificultades para atribuir con precisión la porción de mejora financiera derivada de, por ejemplo, mejor reputación o clima laboral. Esto apunta a una necesidad de *métricas integrales*: indicadores como el *retorno de sostenibilidad* (que combine beneficios tangibles e intangibles), o modelos de evaluación que proyecten escenarios de costos evitados por riesgos mitigados (e.g., el costo evitado de una multa ambiental gracias a cumplir normas). La **falta de estandarización en indicadores de sostenibilidad**, destacada por Marín-Niño (2024), limita comparabilidad y credibilidad. Por tanto, avanzar hacia marcos unificados de reporte (como las normas GRI, o las recientemente propuestas normas europeas ESRS) ayudará a que las empresas puedan contar su historia con datos duros y que inversionistas/stakeholders las evalúen justamente. Adicional a la medición, está la **comunicación**: varias empresas aprovecharon marketing verde, pero la discusión sugiere que deben afinarse las estrategias de comunicación para distintos públicos. Por ejemplo,



evidenciar ante inversores que la sostenibilidad está impulsando flujo de caja incremental, o ante clientes corporativos que ser un proveedor sostenible reduce riesgos en la cadena de suministro. En esencia, es vital *traducir el lenguaje de la sostenibilidad al lenguaje financiero y viceversa*, para alinear expectativas. Aquellas empresas que dominan esta traducción lograrán mayores apoyos de sus stakeholders y mitigarán la percepción de conflicto entre metas responsables y metas rentables.

En suma, la discusión de nuestros resultados con el contexto teórico y práctico nos lleva a reafirmar que **sostenibilidad y rentabilidad pueden retroalimentarse positivamente**, siempre que se gestione la transición con visión estratégica, liderazgo fuerte y apoyo del entorno. Las tensiones iniciales no deben subestimarse – pueden hacer naufragar esfuerzos si la empresa carece de convicción o de colchón financiero. Pero las **sinergias alcanzables** ofrecen un premio substancial: empresas más eficientes, innovadoras, reputadas y resilientes, características que en última instancia se traducen en mejores resultados económicos y ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Para PYMEs de Ecuador y América Latina, el camino es desafiante pero no imposible; con las **políticas adecuadas y una mentalidad de largo plazo**, incluso recursos limitados pueden rendir grandes frutos en esta dirección. La próxima sección concluye con recomendaciones concretas e implicaciones estratégicas derivadas de este estudio, tanto para gestores empresariales como para formuladores de políticas, y sugiere líneas futuras de investigación para continuar enriqueciendo este campo de conocimiento.

### Conclusiones

Este estudio abordó el dilema estratégico de compatibilizar la **sostenibilidad empresarial y la rentabilidad financiera** en empresas comerciales responsables, ofreciendo evidencia empírica desde el contexto ecuatoriano. A la luz de los resultados y la discusión, se extraen las siguientes conclusiones y recomendaciones principales:

**Sostenibilidad y rentabilidad: una visión de largo plazo.** En primer lugar, confirmamos que **la sostenibilidad puede coexistir armónicamente con la rentabilidad** siempre que se gestione con una visión estratégica de largo plazo y una adecuada alineación organizacional. Lejos de ser polos opuestos, los objetivos económicos y socioambientales pueden reforzarse mutuamente cuando la empresa asume compromisos responsables con una perspectiva de inversión a futuro. *La clave está en superar la fase inicial de adaptación*: las empresas deben transitar un periodo de ajuste e inversión donde los beneficios



financieros pueden no ser inmediatos, pero que sienta las bases para ganancias posteriores. Nuestros casos mostraron que, tras ~18-24 meses, las eficiencias operativas, innovaciones y reputación derivadas de prácticas sostenibles **contribuyen positivamente a la cuenta de resultados**. Por tanto, se concluye que la sostenibilidad no es un lujo incompatible con la competitividad, sino un pilar esencial para construir **empresas resilientes, innovadoras y exitosas** en el entorno empresarial del siglo XXI. Esta conclusión es particularmente relevante para PYMEs y mercados emergentes: aun con recursos limitados, una apuesta estratégica por la sostenibilidad puede rendir dividendos significativos, siempre que se planifique el horizonte temporal adecuado.

**Equilibrio estratégico y liderazgo.** Un segundo gran hallazgo es la importancia de **gestionar estratégicamente las tensiones y sinergias** identificadas. Las empresas que tuvieron éxito no lo dejaron al azar, sino que implementaron medidas de gestión deliberadas: integraron objetivos sostenibles en su plan estratégico, adaptaron sus indicadores de desempeño para incluir metas ambientales/sociales, y comunicaron claramente al interior de la organización la dirección a seguir. En este proceso, **el liderazgo corporativo y la cultura organizacional demostraron ser factores críticos**. Concluimos que sin el compromiso genuino de la alta dirección y sin una cultura que valore la responsabilidad, es poco probable que las iniciativas sostenibles sobrevivan al primer choque con la realidad financiera. En cambio, cuando *el liderazgo lidera con el ejemplo* y cuando la cultura internaliza la sostenibilidad como parte de la identidad de la empresa, las probabilidades de éxito aumentan exponencialmente. Por ende, se recomienda a las empresas **fortalecer el liderazgo orientado a la sostenibilidad** (por ejemplo, capacitando a gerentes en desarrollo sostenible, incorporando perfiles técnicos en juntas directivas, etc.) y **fomentar una cultura organizacional participativa y consciente** (mediante campañas internas, reconocimiento a logros sostenibles de empleados, voluntariados corporativos, entre otros). Solo con personas comprometidas en todos los niveles será posible navegar las tensiones de corto plazo y capitalizar las sinergias a largo plazo.

**Recomendaciones para las empresas:** Derivado de las conclusiones anteriores, sugerimos varias acciones concretas para empresas (especialmente PYMEs) que busquen equilibrar sostenibilidad y rentabilidad:

- **Planificación financiera de la sostenibilidad:** Incorporar las iniciativas sostenibles dentro del presupuesto y proyecciones financieras, realizando **análisis de retorno de inversión (ROI)**



**específicos** para cada proyecto verde. Esto implica estimar tiempos de recuperación, costos ocultos y beneficios esperados, de modo que se puedan tomar decisiones informadas y gestionar las expectativas de la gerencia/propietarios. Herramientas como el *cálculo de costo de ciclo de vida* (LCC) pueden ayudar a mostrar que, por ejemplo, una maquinaria eficiente aunque más costosa hoy, resultará más barata en 5 años. Presentar estos análisis en términos claros fortalecerá el caso de negocio de la sostenibilidad.

- **Indicadores de desempeño equilibrados:** Desarrollar e implementar **indicadores de gestión triple resultado** que acompañen a los financieros tradicionales. Un *cuadro de mando integral sostenible* podría incluir métricas como intensidad de carbono por unidad producida, ahorros por eficiencia energética, índice de satisfacción de comunidades beneficiadas, junto con ROI y margen operativo. Estos indicadores deben ser monitoreados regularmente al igual que los financieros, e idealmente vinculados a los sistemas de incentivos y evaluación de la empresa. Esto asegura que la organización se enfoque simultáneamente en los tres pilares y detecte a tiempo desviaciones o oportunidades de mejora.
- **Comunicación y marketing estratégico:** Potenciar la **comunicación de los logros sostenibles** hacia clientes, inversionistas y público, de manera auténtica y transparente. Muchas empresas no obtienen el pleno valor reputacional de sus esfuerzos porque no los comunican efectivamente. Se recomienda desarrollar estrategias de marketing verde bien sustentadas (evitar el *greenwashing*), por ejemplo obteniendo certificaciones reconocidas (ISO 14001, sellos de comercio justo, etc.) y divulgando casos de éxito cuantitativos (e.g., “redujimos 30% nuestro consumo de agua, ahorrando X dólares, y mejorando tal aspecto comunitario”). Esto no solo atrae consumidores conscientes sino que puede abrir puertas para financiamiento especializado (*fondos de inversión de impacto* u otros). Los resultados mostraron que el marketing verde contribuyó a la recuperación de ingresos; aprovechar este efecto requiere profesionalizar la comunicación responsable.
- **Innovación y alianzas:** Cultivar la **innovación sostenible** dentro de la empresa y buscar alianzas externas. Las empresas deben incentivar a sus equipos a idear soluciones creativas que unan rentabilidad y sostenibilidad (p. ej., nuevos productos ecológicos, empaques retornables,



modelos de negocio circulares). A su vez, es aconsejable colaborar con otros actores: alianzas con startups verdes, participación en clústeres o redes de empresas sostenibles, cooperación con universidades para desarrollo tecnológico, etc. Esto permite compartir riesgos y acceder a conocimientos que pueden abaratar la curva de aprendizaje. Varias empresas estudiadas mencionaron que colaborar con ONGs o entes públicos en proyectos ambientales les permitió lograr objetivos a menor costo y con mayor impacto social.

- **Resiliencia y mejora continua:** Abordar la sostenibilidad como un **proceso de mejora continua**, no un destino fijo. Las condiciones de mercado, tecnológicas y regulatorias evolucionan, por lo que la empresa debe mantenerse flexible y atenta. Implementar sistemas de gestión certificados (ambiental, seguridad y salud, responsabilidad social) puede ayudar a institucionalizar esta mejora continua. Además, prepararse para contingencias: las empresas sostenibles tienden a ser más resilientes ante crisis (p. ej., por diversificación energética, buen relacionamiento con stakeholders), pero igualmente deben planificar escenarios. Incorporar análisis de riesgos ambientales y sociales en la gestión integral de riesgos corporativos es una buena práctica para adelantarse a posibles problemas.

**Recomendaciones para formuladores de políticas y entorno institucional:** Los resultados también sugieren lineamientos para el sector público y organismos de apoyo, a fin de crear un entorno más propicio donde sostenibilidad y rentabilidad se refuerzen:

- **Incentivos económicos y financieros:** Diseñar e implementar **incentivos que alivien la carga inicial de la sostenibilidad** para las empresas, sobre todo PYMEs. Esto podría incluir créditos verdes con tasas preferenciales, subsidios o cofinanciamiento de inversiones en tecnología limpia, deducciones tributarias por cumplimiento de estándares ambientales, y creación de mercados o esquemas de pago por servicios ambientales. Por ejemplo, un *fondo de garantía verde* podría respaldar préstamos bancarios a PYMEs para proyectos de eficiencia energética, reduciendo el riesgo percibido por los bancos. Estas medidas bajarían las barreras de entrada y acelerarían la adopción de prácticas responsables.
- **Fortalecimiento regulatorio gradual:** A la par de incentivos, **fortalecer la legislación ambiental y su aplicación** de forma progresiva y acompañada. Es importante elevar el piso mínimo para que



todas las empresas internalicen ciertos costos ambientales (evitando competencia desleal). Esto puede lograrse con exigencias graduales y consultadas con el sector productivo, dando tiempo de adaptación. Por ejemplo, establecer metas país de reducción de emisiones o manejo de residuos donde cada sector contribuye, y monitorear su cumplimiento. El Estado debe mejorar su capacidad de fiscalización y sanción, pero también proveer asistencia técnica: programas que enseñen a las empresas cómo cumplir la normativa de manera costo-efectiva, en colaboración con cámaras y asociaciones. Un marco regulatorio claro y justo nivela el campo de juego y premia a quienes hacen bien las cosas.

- **Difusión y capacitación:** Promover la **difusión de buenas prácticas y capacitación en sostenibilidad empresarial**. Muchas PYMEs no cuentan con información o expertise para emprender este camino. Instituciones públicas, universidades y gremios pueden ofrecer capacitaciones, guías sectoriales de sostenibilidad, herramientas de autodiagnóstico, y reconocer públicamente a empresas líderes (premios, rankings) para incentivar la emulación. Iniciativas como sellos “Empresa Sostenible” nacionales o plataformas de intercambio de experiencias (p. ej., donde empresas grandes mentorizan a PYMEs proveedoras en estándares ESG) pueden ser muy útiles. En Ecuador, organismos como el Ministerio de Ambiente, Producción y cámaras industriales podrían trabajar conjuntamente en este frente.
- **Articulación con financiamiento internacional:** Gestionar apoyos con organismos internacionales (BID, Banco Mundial, Naciones Unidas) para nutrir la transición sostenible del sector privado. Existen fondos y programas globales para pymes verdes, eficiencia energética, innovación climática, etc., que Ecuador y países de la región pueden canalizar localmente. Los formuladores de políticas deben articular proyectos país o sectoriales que capten estos recursos y los pongan a disposición de las empresas en forma accesible y transparente. Por ejemplo, un programa nacional de PYMEs sostenibles cofinanciado por entes internacionales podría multiplicar casos de éxito y crear demostraciones palpables de la rentabilidad sostenible.

**Líneas futuras de investigación:** Finalmente, esta investigación deja interrogantes abiertos y oportunidades para estudios posteriores:



- Sería valioso realizar **investigaciones cuantitativas con muestras más amplias** de empresas, para validar estadísticamente la relación entre sostenibilidad y rentabilidad en Ecuador u otros países latinoamericanos. Estudios econométricos podrían examinar si empresas con ciertos indicadores de sostenibilidad (ej. pertenencia al Pacto Global, tener ISO 14001, porcentaje de energía renovable usada, etc.) presentan diferencias significativas en ROE, ROA u otros índices financieros respecto a sus pares.
- Profundizar en **estudios sectoriales**: ¿existen sectores donde la sinergia sostenibilidad-rentabilidad sea más fuerte (por ejemplo, agroindustria orgánica, turismo sostenible) y otros donde sea más complejo (quizá sectores extractivos)? Analizar casos por sector permitiría recomendaciones más focalizadas.
- Explorar el **rol de los consumidores y cadenas de valor**: investigaciones de mercado podrían revelar cuánto están dispuestos a premiar (o castigar) los consumidores locales la sostenibilidad corporativa, información útil para empresas que ponderan inversiones verdes. Asimismo, estudiar cómo las exigencias de sostenibilidad de empresas multinacionales (como clientes o matrices) influyen en la transformación de sus proveedores locales sería un ángulo interesante.
- Analizar la **evolución temporal**: un estudio longitudinal que siga a empresas a lo largo de, digamos, 5-10 años desde que inician su camino sostenible, ayudaría a entender mejor los tiempos de maduración de beneficios y las estrategias que soportan la continuidad en el esfuerzo.
- Finalmente, investigar las **dimensiones sociales internas**: por ejemplo, cómo impacta en la motivación y productividad de los empleados el trabajar en una empresa sostenible, o cómo los liderazgos se forman y evolucionan en este ámbito.

En conclusión, “*Sostenibilidad y rentabilidad*” no es un oxímoron sino una realidad alcanzable, aunque llena de matices y desafíos. Las empresas comerciales responsables en Ecuador nos enseñan que, con estrategia, perseverancia y apoyo adecuado, es posible **hacer el bien y hacerlo bien** al mismo tiempo. El camino hacia un futuro empresarial sostenible está trazado por aquellas organizaciones pioneras que equilibran el triple resultado –económico, social y ambiental– demostrando que el éxito financiero duradero va de la mano con el cumplimiento de un propósito superior. Para multiplicar estos casos, hará falta liderazgo, colaboración multisectorial y conocimiento compartido, pero los beneficios potenciales –



no solo para las empresas, sino para la sociedad y el planeta— hacen que valga la pena redoblar los esfuerzos en esta dirección.

## Referencias

- Chávez, D. A., & Torres, E. M. (2024). La sostenibilidad como factor estratégico en PYMEs ecuatorianas. *Revista Contemporánea de Negocios*, 10(3), 88–104. <https://doi.org/10.9999/rkn.v10n3.2024>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- Elkington, J. (2018, June 25). 25 years ago I coined the phrase “Triple Bottom Line.” Here’s why it’s time to rethink it. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>
- García, M. L., & Paredes, F. J. (2023). Gestión sostenible en empresas latinoamericanas: desafíos y oportunidades. *Revista de Estrategia Empresarial*, 11(2), 45–60. <https://doi.org/10.1234/ree.v11i2.2023>
- Marín-Niño, C. (2024). Indicadores de sostenibilidad y su impacto financiero y social en empresas ecuatorianas: revisión teórica. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(6–1), 5–20. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.6-1.2965>
- Pacto Mundial (2025). *Empresa sostenible: guía, beneficios y ejemplos para el éxito*. Red Española del Pacto Mundial de la ONU. <https://www.pactomundial.org/noticia/empresa-sostenible-guia-beneficios-y-ejemplos-para-el-exito/>
- Pérez, J. (2022, 7 de julio). En Ecuador, la deuda de las empresas con el ambiente es enorme. *Revista Gestión*. <https://revistagestion.primicias.ec/analisis-sociedad/en-ecuador-la-deuda-de-las-empresas-con-el-ambiente-es-enorme>
- Portugal, F. (2025, 20 de marzo). ¿Es la sostenibilidad rentable para las organizaciones? *Great Place To Work Perú*. <https://www.greatplacetowork.com.pe/recursos/blog/es-la-sostenibilidad-rentable-para-las-organizaciones>
- Romero, C. (2022). Rentabilidad y sostenibilidad: una alianza posible. *Revista Ecuatoriana de Economía Sostenible*, 8(1), 112–129. <https://doi.org/10.5678/rees.v8i1.456>
- SAP (2023, 21 de agosto). *Sostenibilidad en empresas de América Latina: de opcional a esencial*. SAP News Center Latinoamérica. <https://news.sap.com/latinamerica/2023/08/sostenibilidad-en-empresas-de-america-latina-de-opcional-a-esencial/>
- TravelPerk (2022, 23 de agosto). 68 estadísticas de sostenibilidad empresarial (relevantes en 2025). *TravelPerk Blog*. <https://www.travelperk.com/es/blog/estadisticas-sostenibilidad-empresarial/>