

Medición de la sostenibilidad en los nuevos modelos de negocio

Car-Emyr Suescum Coelho

Universidad Metropolitana
Caracas - Venezuela

csuescum@unimet.edu.ve

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

Carluy Suescum Coelho

Universidad Latinoamericana y del Caribe
Caracas - Venezuela

carluyscoelho@gmail.com

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

Carlysmar Suescum Coelho

Centro de Estudios Gerenciales Avanzados
Caracas - Venezuela

carlysmarcoelho.cega@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0008-5959-4380>

Carelys Suescum Coelho

Centro de Estudios Gerenciales Avanzados
Caracas - Venezuela

carelyscoelho.cega@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-1922-8165>

Resumen

Este estudio identifica mejores prácticas en el uso de KPSI (Key Performance Sustainability Indicators) para medir la sostenibilidad en nuevos modelos de negocio. Mediante una revisión integrativa de literatura (2020–2025) en inglés, español y portugués, complementada con cuatro estudios de caso representativos a escala global y latinoamericana, se analizan marcos (GRI, ISSB/IFRS S1–S2, ODS), enfoques de materialidad y soluciones sectoriales. Los resultados evidencian amplia adopción de reportes ESG, pero heterogeneidad de métricas; las prácticas más efectivas combinan estandarización y personalización material, integran KPSI en la gobernanza (SBSC, incentivos, gestión del riesgo), y se apoyan en infraestructura de datos para trazabilidad y verificación. En América Latina avanzan líderes sectoriales, aunque persisten brechas regulatorias y de capacidades. Se concluye que los KPSI catalizan creación de valor resiliente, transparencia y rendición de cuentas, orientando estrategias hacia desempeño ambiental y social verificable.

Palabras clave: KPSI; indicadores de sostenibilidad; modelos de negocio; gobernanza corporativa.

Measuring sustainability in new business models

Abstract

This study identifies best practices for using KPSI (Key Performance Sustainability Indicators) to measure sustainability in new business models. Through a comprehensive literature review (2020–2025) in English, Spanish, and Portuguese, supplemented by four representative case studies at the global and Latin American levels, the study analyses frameworks (GRI, ISSB/IFRS S1–S2, SDGs), materiality approaches, and sector-specific solutions. The results show widespread adoption of ESG reporting, but heterogeneity in metrics; the most effective practices combine standardisation with material customisation, integrate KPSI into governance (SBSC, incentives, risk management), and rely on data infrastructure for traceability and verification. In Latin America, sector leaders are making progress, although regulatory and capacity gaps persist. It is concluded that KPSIs catalyse the creation of resilient value, transparency, and accountability, guiding strategies toward verifiable environmental and social performance.

Keywords: KPSI; sustainability indicators; business models; corporate governance.

Recibido: 10-12-25
Revisado: 20-01-26
Aceptado: 03-04-26

¿Cómo citar este artículo? - How to cite this article?

Suescum, C. (2026) Medición de la sostenibilidad en los nuevos modelos de negocios. Revista Visión Gerencial, 25, Nº Especial, 73-87. <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

1. Introducción

En la segunda década del siglo XXI la sostenibilidad se ha convertido en un eje estratégico para las empresas y sus novedosos modelos de negocio. El concepto del triple resultado o *triple bottom line* propuesto por Elkington (1997) integra las dimensiones económica, ambiental y social en la evaluación del desempeño corporativo, reconociendo que el éxito empresarial ya no se mide solo en términos financieros, sino también por el impacto en las personas y el planeta, adoptando un enfoque regenerativo en los negocios (Elkington, 2020).

Esta creciente importancia estratégica de las cuestiones de índole ambiental, social y éticas ha impulsado un fuerte interés en la adopción de sistemas de medición del desempeño sostenible en el ámbito empresarial. Es así como han surgido los Indicadores Clave de Desempeño en Sostenibilidad, mejor conocidos por sus siglas KPSI (Key Performance Sustainability Indicators), como herramientas cruciales que permiten la cuantificación y monitoreo del progreso de las empresas hacia sus objetivos de sostenibilidad.

Los KPSI pueden ser definidos como métricas específicas que permiten a las organizaciones evaluar su desempeño en áreas críticas de sostenibilidad que van desde la huella ambiental, como por ejemplo las emisiones de CO₂, el uso de energía y agua, o la gestión de residuos; hasta impactos de tipo social como la seguridad y salud laboral, la tasa de rotación de personal, la igualdad de género, o la inversión comunitaria; para culminar y ser complementados con los indicadores financieros tradicionales (Hristov & Chirico, 2019)

En su esencia, los KPSI amplían el foco de la medición tradicional del éxito empresarial para incluir indicadores del cumplimiento de responsabilidades que la organización posee con el ambiente y la sociedad, garantizando una visión integral del desempeño corporativo sostenible. Su

uso es especialmente relevante en los nuevos modelos de negocio del siglo XXI, caracterizados no solo por la presencia de la innovación disruptiva, sino también por la creación de valor sostenible. Es así como algunos modelos emergentes como: el financiamiento verde, el consumo colaborativo, la economía circular, la economía colaborativa, las empresas de beneficio o interés colectivo y las energías limpias, entre otros, incorporan la sostenibilidad en su propuesta de valor, por lo que requieren métricas que se alineen con estos objetivos sostenibles para guiar su gestión y posibilitar un proceso de rendición de cuentas claras y transparentes a los stakeholders (Li et al., 2023).

Ahora bien, no todo es tan sencillo como parece, ya que medir la sostenibilidad presenta desafíos significativos, pues a diferencia de las métricas financieras tradicionales que ya se encuentran estandarizadas desde hace décadas, los indicadores de sostenibilidad han proliferado de una manera tan diversa, que en cierto punto los ha vuelto inconsistentes. Rusu et al., (2024) han revelado en sus estudios que las empresas a lo largo de las últimas dos décadas del siglo XXI han utilizado cientos de indicadores distintos en sus reportes de sostenibilidad, con escasa convergencia en torno a un conjunto común, al punto que de los cientos de indicadores divulgados en los informes de sostenibilidad, más de la mitad de estos pertenecían de forma única y exclusiva a una sola empresa y un 21% fue usado casi exclusivamente por tan solo 3 empresas, lo que deja en evidencia no solo la diversidad, sino también la poca estandarización de las métricas usadas.

De manera similar Saeed & Kersten (2020) identificaron 1054 indicadores de sostenibilidad mencionados en estudios académicos sobre cadenas de suministro, que luego pudieron consolidar en una lista de tan solo 68 indicadores clave únicos. Estos hallazgos reflejan que las empresas y a su vez, los académicos han adoptado múltiples enfoques para medir la sostenibilidad, lo que

dificulta en gran medida la comparación de desempeño entre organizaciones y sectores. Para Lu et al., (2024) traducir el concepto de sostenibilidad en actividades corporativas concretas y medir sus resultados sigue representando un gran desafío, debido primordialmente a la gran complejidad e interdependencia de los impactos sociales y ambientales.

Pese a estos desafíos, en la actualidad se observan avances importantes y mejores prácticas emergentes gracias a los Organismos internacionales y marcos voluntarios que han impulsado la armonización de indicadores. En este sentido, la Global Reporting Initiative (GRI, 2022), publicó estándares de reporte que incluyen un conjunto de indicadores económicos, ambientales y sociales comunes, adoptados voluntariamente por miles de empresas alrededor del mundo, haciendo posible que muchas compañías han equilibrado sus informes en las tres dimensiones de sostenibilidad, lo que sugiere cierta alineación con el enfoque de triple resultado. Aunado a ello, la agenda 2030 de las Naciones Unidas (2015) con sus ODS, han motivado a las empresas a vincular sus KPSI con metas globales como la reducción de emisiones de CO₂ y la igualdad de género, entre otros; para así evidenciar su contribución al desarrollo sostenible. Desde el año 2015, el ODS 12 sobre producción y consumo responsable en su meta 12.6 ha alentado a las empresas a publicar reportes de sostenibilidad, y en el indicador 12.6.1 monitorea el número de compañías que lo hacen, reflejando un consenso internacional sobre la importancia de la divulgación de los KPSI (UNCTAD, 2021)

Por otra parte, los organismos reguladores y mercados financieros están integrando la sostenibilidad en sus requisitos de información. Uno de los hitos recientes es la creación de la International Sustainability Standards Board (ISSB) bajo IFRS, que en el año 2023 publicó los estándares globales IFRS S1 sobre las Divulgaciones de información financiera relacionada con sostenibilidad (IFRS Foundation,2023a) e IFRS S2 sobre las Divulgaciones relacionadas con el clima (IFRS Foundation,2023b). Estos

estándares desde 2024 requieren que las empresas revelen información sobre sus riesgos y oportunidades de sostenibilidad, debiendo para ello incluir métricas y objetivos clave vinculados a su desempeño sostenible, siendo que Brasil como país latinoamericano a través de su Ministerio de Finanzas y la Comisión de Valores Mobiliarios (CVM) fue pionero en adoptar estos estándares, haciéndolos voluntarios desde el 2024 y proyectando su obligatoriedad a partir del 1 de enero de 2026 (IFRS Foundation,2023c). Esto deja constancia de una tendencia hacia la institucionalización de los KPSI, estableciendo así, una línea base global para la medición y reporte de la sostenibilidad corporativa.

La adopción de KPSI y la gestión de la sostenibilidad en Latinoamérica ha cobrado impulso de manera transversal en diversos sectores, aunque con retos particulares. Estudios recientes en la región como el realizado por Puglieri et al., (2022) muestran un aumento en la divulgación de información ESG (ambiental, social y de gobernanza) por parte de empresas líderes, pero también evidencian variabilidad en la profundidad y calidad de estas mediciones. En Ecuador se ha observado en el sector empresarial un creciente interés por integrar indicadores de sostenibilidad, pero con diferencias significativas según el sector y tamaño de la empresa, sobre todo con limitaciones en la estandarización, lo que no solo dificulta la comparación de resultados, sino también su utilidad al momento de la toma de decisiones corporativas (Marín-Niño, 2024).

La presente investigación tuvo por objetivo identificar las mejores prácticas en el uso de KPSI para medir la sostenibilidad en los nuevos modelos de negocio del siglo XXI, abarcando múltiples sectores económicos de forma transversal y poniendo un especial énfasis en la realidad contextual de América Latina. De una manera exhaustiva y rigurosa, se busca responder preguntas clave: ¿Qué enfoques y métricas de sostenibilidad están empleando las empresas líderes para evaluar su desempeño sostenible? ¿Cómo integran estos indicadores en su modelo de negocio, en su estrategia y gobierno

corporativo? ¿Qué casos ejemplares existen que demuestren los beneficios y desafíos de utilizar KPSI como herramienta de gestión? En última instancia, se busca ofrecer una visión académica integradora y actualizada de cómo las empresas pueden medir y gestionar eficazmente la sostenibilidad, proporcionando recomendaciones respaldadas por evidencia científica y casos prácticos que sirvan de guía para directivos, formuladores de políticas y académicos interesados en promover modelos de negocio más sostenibles y regenerativos.

2. Metodología

Este estudio empleó una metodología de investigación de tipo cualitativa, basada en la revisión exhaustiva de literatura académica y la elaboración de estudios de caso ilustrativos siguió un tratamiento sistemático y riguroso de la información recopilada. A continuación, se detallan los pasos metodológicos desarrollados. Se optó por una revisión integrativa de la literatura (Whittemore & Knafl, 2005) centrada en los indicadores de sostenibilidad corporativa y las mejores prácticas de medición del desempeño sostenible en empresas innovadoras. Al tratarse de una temática amplia y multidisciplinaria, la revisión incluyó fuentes en los idiomas inglés, español y portugués para obtener una perspectiva global y a la vez regional (latinoamericana). El periodo de búsqueda principal abarcó publicaciones entre 2020 a 2025, ampliándose cuando fuera pertinente en aras de incluir trabajos teóricos fundacionales o normativa – estándares internacionales.

Seguidamente se consultaron bases de datos de alto impacto académico, tales como Scopus, Web of Science (WoS) y Google Académico, así como repositorios regionales (SciELO, Redalyc) y servidores de preprints (SSRN) de literatura emergente. Las palabras clave utilizadas incluyeron términos como “*sustainability performance indicators*”, “*sustainability KPI*”, “*sustainable business models*”, “*ESG metrics*”, “*indicadores de sostenibilidad empresarial*”

y combinaciones de estos en los tres idiomas. De igual modo se exploraron informes de organismos internacionales como la GRI, ONU y OCDE), así como publicaciones de consultoras globales para captar las mejores prácticas reportadas en entornos profesionales.

Los criterios de inclusión abarcaron estudios empíricos y teóricos que abordaran principalmente: a) desarrollo o utilización de indicadores de sostenibilidad en empresas o cadenas de suministro, b) evaluación de desempeño sostenible o impacto ESG en modelos de negocio, c) casos prácticos de implementación de KPSI en empresas de distintos sectores o regiones, y d) análisis comparativos o normativos sobre estándares de medición (GRI, SASB, ODS). Se priorizaron artículos de relevancia en gestión, sostenibilidad y disciplinas afines, así como documentos técnicos de reconocido rigor. Tras una lectura de títulos y resúmenes, se seleccionó un corpus inicial de 137 fuentes, que luego fue depurada, eliminando duplicados y enfocando en aquellos 38 de mayor pertinencia y valor ilustrativo.

Para el análisis de la literatura, la información extraída de las fuentes se organizó temáticamente con la identificación de categorías iniciales como: marcos y sistemas de indicadores (Balanced Scorecard sostenible, indicadores de triple resultado, índices ESG), mejores prácticas de implementación (alineación estratégica, integración en la gobernanza, vinculación a incentivos, transparencia y verificabilidad), desafíos comunes (poca estandarización, recolección de datos, medición de impactos indirectos, comparabilidad sectorial) y contexto regional (adopción de KPSI en América Latina, políticas e iniciativas locales). A través de una síntesis cualitativa, se compararon los hallazgos entre los estudios para determinar no solo las convergencias, sino también las divergencias, prestando a su vez, especial atención a hallazgos cuantitativos clave reportados en la literatura para incorporarlos como evidencia fáctica.

Como complemento a la revisión bibliográfica, se desarrollaron 4 estudios de caso breves que ejemplifican la aplicación

de KPSI en empresas reales para representar diversidad sectorial y geográfica, asegurando un enfoque transversal a varios sectores y con perspectiva global y latinoamericana. En concreto, se documentaron: 1) el caso de una empresa industrial europea (sector alimentos) que implementó un sistema integral de indicadores ambientales ligado a incentivos de desempeño, basado en Marrucci et al. (2024); 2) el caso de Natura &Co (Brasil), un líder latinoamericano en cosméticos sostenibles, reconocido por su metodología de *Integrated Profit & Loss* y su condición de empresa B, integrando métricas socio-ambientales en la gestión (publicaciones corporativas); 3) un caso de una multinacional de bienes de consumo con un plan de sostenibilidad maduro (Unilever: "Sustainable Living Plan"), para ilustrar las mejores prácticas de una empresa global en medir y lograr metas sostenibles; y 4) un caso en el sector energético de América Latina (Promigas, participante de estudios UNCTAD), para mostrar cómo una empresa de infraestructura adopta indicadores clave vinculados a los ODS. Para cada uno de los casos, se recopilaron datos de fuentes secundarias confiables (artículos, memorias de sostenibilidad, casos de estudio publicados) y se resumieron los aspectos claves en la sección de resultados, conectándolos con los temas identificados en la literatura.

Posteriormente se aplicó triangulación de fuentes para respaldar cada afirmación importante con múltiples referencias, idealmente de distinta naturaleza, seguidamente se revisaron las referencias seleccionadas para asegurar su verificabilidad, se incluyeron preferentemente referencias con DOI activo o URL accesible, facilitando la comprobación de datos por parte de los lectores. El uso de citas directas de la literatura busca además preservar la fidelidad de los hallazgos reportados. Con este método, el estudio combina el rigor académico de una revisión de literatura con la orientación práctica de casos reales, alineándose con el objetivo de identificar

mejores prácticas accionables en el uso de KPSI.

3. Resultados

La revisión reveló avances notables en la incorporación de indicadores de sostenibilidad, aunque persiste la heterogeneidad en cuanto a cuáles métricas se emplean y cómo se implementan. A nivel global, más del 90% de las empresas multinacionales publican algún tipo de información de sostenibilidad (KPMG, 2024), lo que indica que medir y reportar desempeño sostenible se ha vuelto una práctica casi universal en las grandes corporaciones. No obstante, el alcance y la profundidad de dichos informes varían. Muchas organizaciones inicialmente se centran en indicadores ambientales básicos (toneladas de CO₂ emitidas, consumo energético, generación de residuos), dado que suelen ser cuantificables y a menudo existen marcos regulatorios o de mercado que los impulsan (como programas de huella de carbono, estándares ISO 14001). Gradualmente, las empresas líderes han expandido sus KPSI para cubrir dimensiones sociales (con índices de rotación de empleados, diversidad de género en puestos directivos, horas de capacitación, encuestas de satisfacción de comunidades) y de gobernanza (como por ejemplo, el porcentaje de proveedores evaluados en criterios ESG, presencia de políticas anticorrupción AML, independencia del directorio), reflejando un abordaje más integral de la sostenibilidad.

Un hallazgo consistente y recurrente es que las mejores prácticas en KPSI parten de una alineación estratégica y la materialidad, es así como empresas con un desempeño sostenible destacado realizan análisis de materialidad para identificar qué aspectos ESG son más relevantes para su negocio y sus stakeholders, y sobre esa base escogen un conjunto relativamente reducido de KPSI estratégicos. Esto evita el común error de inflar indicadores y garantiza que la medición esté conectada con los impactos más significativos. De hecho, un marco popular es integrar los KPSI en el

Balanced Scorecard corporativo, adaptándolo para la inclusión de objetivos y medidas en perspectivas adicionales de sostenibilidad.

Hansen & Schaltegger (2016) documentaron que muchas organizaciones han modificado la arquitectura del Balanced Scorecard tradicional para crear un Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) insertando objetivos ambientales y sociales entre las perspectivas financieras, de cliente, procesos internos y aprendizaje, facilitando que los KPSI estén ligados a la estrategia corporativa y a las relaciones causa-efecto del negocio (una mejora en desempeño ambiental podría influir en la eficiencia operativa y resultados financieros). Estas adaptaciones suelen responder a motivaciones tanto instrumentales (mejorar desempeño financiero vía sostenibilidad) como normativas (compromiso genuino con valores éticos), y que un diseño efectivo del SBSC requiere mapear claramente cómo los objetivos de sostenibilidad se vinculan con la estrategia empresarial global.

Otra mejor práctica identificada es el uso de marcos estandarizados internacionales para la selección y reporte de indicadores. Los lineamientos GRI han sido los más citados en la literatura y en la práctica corporativa; numerosas empresas construyen sus informes de sostenibilidad siguiendo los estándares GRI. En un análisis de empresas brasileñas, se observó que distintas compañías de sectores diferentes utilizan GRI como base para sus informes, poniendo mayor énfasis en aquellos indicadores pertinentes a su sector y contexto específico (Morioka & Carvalho, 2017). Es así como una empresa de agronegocios enfatizaba indicadores ambientales de uso de suelo y agua, mientras que otra empresa de electrónica ponía más énfasis en indicadores de ecoeficiencia energética y gestión de sustancias, pero ambas referenciaban el estándar GRI como marco común.

Esto evidencia que los marcos estándar se adaptan con flexibilidad y la personalización de los KPSI según el contexto es necesaria, pero conviene realizarla dentro de esquemas reconocidos para mantener la

comparabilidad. De hecho, el estudio de Roca & Searcy (2012) ya evidenciaba hace una década atrás que una de las causas de la diversidad de indicadores era la interpretación diversa de la sostenibilidad y las prioridades sectoriales.

Ante este panorama, la recomendación implícita es adoptar un conjunto de indicadores generales (emisiones GEI, consumo de agua) complementados con métricas específicas según la naturaleza del negocio (sector-specific KPIs). Iniciativas sectoriales han surgido en esa línea tal como aconteció con la World Sustainable Hospitality Alliance (WSHA, 2024), al desarrollar indicadores universales de sostenibilidad para hoteles (consumo de energía estancia, porcentaje de alimentos locales, gestión de residuos), mientras que en finanzas el SASB (2025) Sustainability Accounting Standards Board estableció métricas ESG materialmente relevantes para 77 industrias diferentes.

Es una buena práctica la adopción de estándares porque reduce la carga que a menudo tienen las empresas de crear indicadores desde cero, lo que mejora la transparencia ante inversionistas y stakeholders al hablar todos un lenguaje común en reportes. Los estándares de la ISSB refuerzan esta convergencia, que en conjunto con los IFRS S1 – S2, instruyen a las empresas a considerar los temas y métricas de los estándares, promoviendo la estandarización global.

Un elemento fundamental de las mejores prácticas es cómo los KPSI se integran en la gestión cotidiana y la gobernanza, es decir, en la toma de decisiones y gobierno corporativo de la empresa. Y es que las compañías líderes no se limitan simplemente a medir y publicar indicadores, sino que utilizan activamente esa información para tomar decisiones, para mejorar continuamente y para la rendición de cuentas. Un mecanismo destacado que arrojó la investigación es la vinculación de los KPSI al desempeño de los empleados y ejecutivos, incluyéndolos en sistemas de incentivos y compensación. Enfoque que asegura que los objetivos de sostenibilidad se anclen a la operatividad y, en caso de

incumplimiento, se genere responsabilidad individual por los resultados.

Un caso ejemplarizante es el de una empresa alimentaria italiana estudiada por Marrucci et al., (2024), la cual desarrolló un completo sistema de indicadores ambientales y lo ató al programa de Management by Objectives (MBO) de la compañía. En dicho caso, a través de múltiples entrevistas, la empresa identificó alrededor de 200 indicadores de desempeño (métricas de rendimiento ambiental, cumplimiento legal, etc.), para posteriormente consolidarlos en un tablero de control de 70 indicadores clave ligados a objetivos corporativos.

Los 70 KPSI finales se integraron en las metas de los gerentes y empleados, de manera que parte de sus bonificaciones dependían directamente del logro de metas de sostenibilidad (como reducir el consumo de energía por unidad de producto, aumentar el % de reciclaje de residuos, etc.). Este es el primer caso documentado de una empresa que crea un sistema integral de indicadores de desempeño ambiental para evaluar la sostenibilidad corporativa y a la vez recompensar a los empleados mediante MBO verde. Los resultados para la empresa incluyeron una mayor sensibilización interna, mejoras cuantificables en diversos indicadores ambientales, y un alineamiento de todos los departamentos con la estrategia de descarbonización y economía circular de la firma, siendo un caso que ilustra cómo internalizar la sostenibilidad en los sistemas de gestión de desempeño es una práctica poderosa para acelerar el progreso sostenible.

La integración de los KPSI en la gobernanza se refleja en la vigilancia por parte del directorio, por ello, numerosas empresas han creado Comités de Sostenibilidad en sus respectivos Directorios o en su defecto, han asignado al Comité de Auditoría la responsabilidad de supervisar las métricas ESG. Un ejemplo emblemático en Latinoamérica es el de la brasileña Natura &Co, con el desarrollo de una metodología llamada Integrated Profit & Loss (IP&L), que monetiza sus impactos positivos y negativos

en el capital natural, social y humano para presentarlos junto con los resultados financieros tradicionales. De este modo la empresa cuantificó que por cada \$1 de ingresos generaba \$1,5 en valor positivo neto para la sociedad, principalmente derivado de impactos sociales y humanos.

Más allá de esta valoración, Natura incorpora indicadores socio-ambientales en su modelo de gestión del desempeño desde el año 2009. Un porcentaje significativo de la remuneración variable de todos sus empleados y directivos está vinculado al logro de metas de sostenibilidad como la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero. El directorio de Natura posee la particularidad de revisar trimestralmente un *dashboard* de desempeño sostenible junto con los estados financieros, otorgándoles a ambos igual importancia en la evaluación del progreso corporativo (Climate Governance Hub, 2023). Este nivel de compromiso por parte del gobierno corporativo ha asegurado que los KPSI sean considerados en la planeación estratégica, gestión de riesgos y comunicación con inversionistas, siendo por ello que Natura ha sido galardonada en 2022 con el premio *Finance for the Future* por su enfoque integrador que sirve de modelo replicable para otras empresas de la región.

Otras empresas globales, como *Unilever*, han institucionalizado la sostenibilidad a través de planes integrales, su *Unilever Sustainable Living Plan 2010-2020* fue emblemático, pues contenía metas cuantificadas en decenas de KPSI, que iban desde impactos ambientales por uso de sus productos, hasta mejoras en la salud y bienestar de millones de personas alrededor del mundo. Para ello, estructuró un sistema de seguimiento periódico de los KPI de sostenibilidad a la par de sus indicadores financieros, y comunicó públicamente sus avances y retos anuales a lo largo de dicha década. Esta transparencia y sistematicidad es considerada una mejor práctica, dado que establece responsabilidad pública y genera confianza entre stakeholders al mostrar de forma concreta el progreso o retroceso en cada meta sostenible.

Unilever hacia 2020 logró reducir a la mitad el desperdicio de sus procesos de fabricación y obtener el 100% de la electricidad de fuentes renovables, cumplimiento que fue debidamente verificado a través de indicadores auditados externamente (Unilever, 2020). Y, a pesar de que no todas las metas fueron alcanzadas completamente, la compañía aprendió de manera resiliente a mejorar sus indicadores e iniciativas, demostrando cómo un plan con horizonte temporal a largo plazo apoyado en KPSI puede guiar hacia la verdadera transformación sostenible de un modelo de negocio global.

Una interrogante crucial que amerita plantearse es si adoptar KPSI y enfocarse en sostenibilidad conlleva beneficios tangibles para las empresas, impactando directamente en el desempeño y la creación de valor. La evidencia recaba en la investigación sugiere que sí. Diversos estudios han encontrado correlaciones positivas entre el desempeño en indicadores de sostenibilidad y el desempeño financiero a mediano y largo plazo. Eccles et al., (2014) clasificaron a empresas en "Alta Sostenibilidad" versus "Baja Sostenibilidad" según la profundidad de sus prácticas sostenibles, incluyendo la medición y el gobierno de indicadores ESG, comparando su evolución durante 18 años. Los resultados demostraron que las empresas con fuertes sistemas de sostenibilidad superaron con creces a las otras en términos de rendimiento bursátil y contable con ROA y ROE superiores, sus acciones obtuvieron rendimientos acumulados un 4-7% mayores, atribuidos principalmente a mejoras en eficiencia operativa, gestión de riesgos y relaciones con los stakeholders.

La investigación de Friede et al., (2015) al sintetizar más de 2000 casos de estudio, concluyó que la gestión robusta de indicadores ESG se asocia con igual o mejor desempeño financiero (en un 30% de la muestra no hubo detrimento, y en 60% hubo relación positiva), reforzando la idea de un ganar-ganar, siendo que las mejores prácticas en KPSI no solo contribuyen al desarrollo sostenible, sino que conducen a

negocios mucho más resilientes, eficientes y con mayor aceptación en el mercado, lo cual crea valor para los accionistas en el largo plazo (Correia, 2019)

Las empresas están yendo más allá del concepto tradicional de valor para accionista, hacia el valor compartido o valor triple, es aquí, donde los KPSI permiten cuantificar este valor extendido. Empresas de servicios públicos en América Latina que han desarrollado índices compuestos de sostenibilidad, por ejemplo, un estudio reporta la elaboración de un índice teórico para evaluar la sostenibilidad del transporte público en ciudades latinoamericanas, combinando indicadores de eficiencia, equidad en el acceso al servicio y calidad ambiental (Herrera-Chico et al., 2025).

Más allá de tratarse de un estudio sectorial, evidencia la tendencia de traducir los KPSI en métricas agregadas de desempeño sostenible que puedan guiar inversiones y políticas públicas. En el sector privado, empresas como la Colombiana Promigas participó en pilotos de implementación de indicadores básicos corporativos alineados a ODS propuestos por UNCTAD (2019), los cuales incluyeron 33 indicadores cuantitativos en las áreas económica, ambiental, social e institucional. El caso de Promigas evidenció la importancia de contar con sistemas internos de recolección de datos para alimentar dichos indicadores, por ejemplo, la empresa debía consolidar información de sus más de 20 filiales para reportar métricas de intensidad de emisiones o inversión social comunitaria. Al hacerlo, Promigas identificó brechas en su recolección de datos y empezó a fortalecer sus capacidades internas para monitorear sostenibilidad (UNCTAD, 2020). Este caso resalta que una mejor práctica consiste en desarrollar la infraestructura de datos y TI necesaria para gestionar KPSI (dashboards en tiempo real, uso de IoT para seguimiento ambiental, sistemas integrados ERP-sostenibilidad), de modo que la información sea confiable, oportuna y utilizable en la gestión diaria.

Además de los ya mencionados, la investigación recopiló casos en sectores que ilustran la transversalidad de las buenas

prácticas KPSI como en el turismo, manufactura y servicios financieros.

En el sector turismo alrededor de 35 cadenas hoteleras internacionales han adoptado KPIs de sostenibilidad específicos para sus operaciones, como la huella de carbono por habitación-noche o el porcentaje de residuos reciclados en cada propiedad. La World Sustainable Hospitality Alliance propuso un conjunto de KPSI basados en el triple bottom line: indicadores económicos (contribución directa al PIB local, ocupación), sociales (tasas de rotación de empleados, prácticas laborales éticas, impacto en comunidades anfitrionas) y ambientales (consumo de agua por huésped, % de energía renovable utilizada, manejo y disposición de los residuos) para hoteles sostenibles (WSHA, 2024). La implementación de estos indicadores por hoteles pioneros llevó a certificaciones ecológicas y mejoras reputacionales en el mercado turístico; incluso, algunos destinos han comenzado a exigir reportes de sostenibilidad a operadores, incentivando la medición de su huella socio-ambiental.

Empresas manufactureras han empleado indicadores de eco-eficiencia. Un caso es Interface Inc., fabricante de alfombras modulares, que adoptó en la década de los años 90 el objetivo Misión Zero para 2020 y que posteriormente transformó en el plan estratégico Climate Take Back, un plan de 4 pilares que aboga por no dejar huellas negativas, por dejar que la naturaleza se enfríe combatiendo el calentamiento global, por amar el carbono al incorporarlo como materia prima en sus productos y por liderar una nueva revolución industrial que trabaje con la naturaleza y no contra ella, creando nuevos modelos empresariales de impacto positivo, al punto de compartir sus experiencias, colaborando con otras empresas (Interface Inc., 2025).

La empresa implementó KPSI como emisiones de CO₂ por metro cuadrado producido, % de materias primas recicladas o biobasadas, energía consumida por unidad de producción, etc. A través de estos indicadores, Interface rastreó su progreso y logró reducciones superiores al 90% en emisiones de GEI y residuos a vertedero en 20

años, transformando completamente su modelo de negocio hacia la economía circular. Este caso demuestra que fijar metas de largo plazo sustentadas en KPSI claros puede movilizar la innovación (el desarrollo de nuevos materiales y procesos que almacenan carbono en sus productos) y posicionar a la empresa como líder sostenible en su industria, no en vano aspiran tener una huella de carbono negativa para 2040.

Entidades financieras y aseguradoras han empezado a incorporar KPSI tanto para sus operaciones internas (huella de carbono en sus sucursales, diversidad en alta gerencia) como, para su cartera de inversiones y préstamos. Surgen así indicadores como intensidad de carbono del portafolio de crédito, porcentaje de activos invertidos en finanzas verdes - sociales, o PYMEs financiadas con criterios ESG. Bancolombia (Grupo Bancolombia, 2025), considerada como la entidad financiera más sostenible de Latinoamérica por la S&P Global publica indicadores sobre cuántos créditos sostenibles otorga y las reducciones de emisiones asociadas a esos proyectos. Esta ampliación de KPSI al impacto generado por los productos financieros refleja una mejor práctica que trasciende de las operaciones directas o inmediatas, abarcando toda la cadena de valor y el producto. Lo mismo ocurre en las aseguradoras, con indicadores sobre el impacto de productos de microseguros o bonos de resiliencia climática; así el sector financiero actúa como multiplicador cuando sus KPSI orientan capital hacia actividades sostenibles y cuantifican esa contribución.

Las mejores prácticas en el uso de KPSI comparten ciertos atributos clave: están estratégicamente alineadas, utilizan marcos reconocidos adaptados al contexto, se integran en los sistemas de gestión e incentivos de la empresa, se apoyan en la tecnología y análisis de datos, y principalmente sirven para comunicar valor a largo plazo a todos los stakeholders.

4. Discusión

Los hallazgos evidencian un progreso significativo en la adopción de indicadores de sostenibilidad a nivel corporativo, pero también dejan en evidencia desafíos persistentes y diferencias contextuales que merecen discusión. A continuación, se analizan las implicaciones de estos resultados, comparando la perspectiva global con la latinoamericana, explorando las áreas que requieren de una mayor atención para consolidar las mejores prácticas de KPSI en todos los sectores.

a) Tensión latente entre la Estandarización y la Personalización de los KPSI

La evidente tensión que se percibe entre estandarización y personalización de indicadores de sostenibilidad KPSI constituye un desafío central para las empresas, indistintamente de su ubicación geográfica. La revisión evidencia que los marcos globales como GRI, SASB, ODS, ISSB, IFRS S1 – S2, funcionan como ese lenguaje común que facilita la comparabilidad internacional y la respuesta a exigencias regulatorias que se tornan cada vez más estrictas, como las de la Directiva de Reporte de Sostenibilidad Corporativa en la UE. Sin embargo, la materialidad sectorial exige flexibilidad, las empresas líderes combinan un grupo de indicadores estandarizados con KPSI propios que se vinculan a su estrategia y modelo de negocio.

Esta dualidad, o aunque parezca contradictoria, esta rigidez flexible, permite cumplir por un lado con las expectativas de transparencia global y por otro lado, gestionar lo que resulta crítico en cada nicho. Por ello, para avanzar en esta senda, se recomienda la realización de análisis de materialidad robustos con los stakeholders, mapearlos frente a estándares existentes y generar indicadores a medida, sí y solo sí, existe un vacío. En América Latina, mientras las grandes empresas navegan la ola siguiendo marcos internacionales, las PYMEs enfrentan aún mayores limitaciones, por lo que las iniciativas colectivas y guías sectoriales simplificadas podrían constituirse

en herramientas clave para su integración paulatina a esquemas globales.

b) Integración real en la gestión empresarial.

Las posibilidades de que los reportes de sostenibilidad se limiten a un mero ejercicio cosmético (greenwashing) o que se incurra en un silencio sepulcral (greenhushing) sigue siendo una preocupación crítica. La evidencia que reflejó la investigación muestra que las empresas líderes (Natura, Unilever, Interface, entre otras) superan estos problemas integrando los KPSI en los procesos neurálgicos de gestión, a saber, planificación estratégica, presupuestos, desempeño, riesgos y divulgación financiera. Es que, al incorporar métricas ESG en la evaluación de riesgos y oportunidades, las empresas anticipan de modo plausible escenarios como la escasez hídrica o los cambios regulatorios, reorientando y canalizando de este modo el capital hacia tecnologías mucho más limpias y modelos que aboguen por la circularidad. El compromiso del nivel ejecutivo resulta decisivo, porque cuando la alta dirección fija objetivos de sostenibilidad medibles y los vincula a KPSI, se genera gobernanza sólida y cultura de transparencia. En Latinoamérica, mientras grandes corporaciones ya avanzan en esta línea en países como Brasil, Colombia y Chile, muchas empresas medianas aún relegan la sostenibilidad a funciones simplemente periféricas, siendo los KPSI son una herramienta clave que debe ser integrada al core business (Hluszko et al., 2024).

c) Mejoramiento del desempeño y aprendizaje organizacional

El uso de KPSI trasciende de la simple rendición de cuentas, su valor y efecto transformador los convierte en un mecanismo que fomenta el aprendizaje organizacional e incentiva una suerte de loop de mejora continua. Cuando se opta por implementar una medición sistemática se revela información que antes fue ignorada y, por ello, posibilita la identificación de brechas, ineficiencias, e inconsistencias, impulsando proyectos de

innovación y optimización. Es preciso traer a colación la máxima empresarial de “lo que no se mide, no se gestiona, corrige o mejora”, y es que, múltiples empresas han descubierto e internalizado las oportunidades estratégicas que surgen tras monitorear indicadores de sostenibilidad.

El caso de Anheuser-Busch InBev es emblemático e inspirador, al establecer metas estrictas de reducción de agua por litro de cerveza y comparar resultados globalmente, las plantas más eficientes compartieron prácticas exitosas (reutilización del agua y nuevas válvulas) logrando una reducción superior al 30% en cinco años y restaurando el reabastecimiento de alrededor de 3.300 millones de litros de agua subterránea (AB InBev, 2025). Este benchmarking es replicable en cadenas de suministro internacionales, donde grandes compañías ya exigen a proveedores latinoamericanos reportar indicadores ESG, generando un efecto cascada, por tanto, el reto es fortalecer plataformas colaborativas intersectoriales que permitan compartir aprendizajes y elevar estándares colectivos.

Retos específicos en América Latina:

La adopción plena de KPSI en Latinoamérica enfrenta retos específicos, principalmente vinculados a la gran brecha regulatoria; mientras que en la Unión Europea, el reporte de sostenibilidad es obligatorio bajo marcos como los ESRS desde 2024, en América latina la normativa es aún incipiente. Algunos países han establecido tímidamente algunas exigencias parciales para empresas listadas o sectores estratégicos, pero en la mayoría de los casos la divulgación es voluntaria y responde más a las crecientes presiones de inversionistas internacionales o en contraparte, a requisitos de exportación, más que a regulaciones nacionales.

No obstante, es preciso destacar que se observan avances relevantes en las bolsas de valores de Brasil, Chile y Colombia, las cuales han promovido índices y guías ESG, lo que ha desencadenado a su vez que instituciones financieras comienzan a vincular el costo del crédito al desempeño

en sostenibilidad mediante bonos sostenibles. Un caso emblemático es el bono de US\$1.000 millones emitido por Natura en 2021, que hasta esa fecha fue la emisión de bonos sostenibles más grande de toda Latinoamérica, y que consolidó a los KPSI como referencia de riesgo y calidad crediticia. Estas dinámicas anticipan un aumento en la profesionalización de la medición ESG en la región, tal como ha sucedido en los últimos años con las políticas desarrolladas desde la CAF.

Otro desafío clave que debe sortear exitosamente Latinoamérica es el desarrollo de capacidades técnicas para medir indicadores de mayor complejidad como la huella de carbono de alcance 3 o los impactos sociales. La investigación muestra que las grandes corporaciones acceden a consultoras y equipos especializados, pero las PYMEs carecen de esos recursos sufrientes para acceder a ellas. En este contexto, la academia y los gobiernos cumplen un rol estratégico crucial al ofrecer metodologías simplificadas, como el MESMIS en agroecosistemas, y programas de extensión universitaria para cooperativas agrícolas (Fonseca & Narváez, 2021). Escalar estas iniciativas es crucial para democratizar la sostenibilidad en todas las esferas sociales, la digitalización es una herramienta que aporta soluciones prácticas, pues con softwares accesibles, se permitiría a pequeñas empresas calcular sus huellas ambientales y gestionar sus indicadores sociales básicos.

Nuevos horizontes para los KPSI

El debate global sobre la sostenibilidad se orienta hacia una transición que va de la medición de esfuerzos u outputs (toneladas recicladas o recursos donados - optimizados) hacia la medición de outcomes e impactos específicos que reflejen los efectos reales sobre el medio ambiente y la sociedad. Este enfoque, aunque en efecto es mucho más complejo, aporta una mayor relevancia estratégica. Se pueden encontrar multiplicidad de ejemplos que incluyen la alineación de emisiones corporativas con presupuestos de carbono científicamente definidos, mediante

iniciativas como Science Based Targets (SBT, 2025), o la medición del impacto social de productos en la salud pública, como la reducción del consumo de azúcar tras reformulaciones alimentarias. Estas prácticas exigen metodologías avanzadas, análisis de ciclo de vida social y colaboración con actores externos, tales como universidades, centros de investigación y ONGs. En América Latina, empresas de sectores sensibles, como energía y agroindustria, ya exploran los primeros indicadores de biodiversidad, resiliencia climática y prosperidad comunitaria, denotando madurez para el uso de los KPSI.

Ahora, la confianza, pero sobre todo, la credibilidad constituye otro eje fundamental para asegurar el impacto positivo de los KPSI. Un aspecto para abordar es el permitir la verificación independiente de los datos, mediante auditorías, certificaciones o aseguramientos externos, pues ellos, fortalecen la confianza de los stakeholders y mitiga el riesgo de incurrir en prácticas de greenwashing. Globalmente es cada vez más común que las empresas obtengan una verificación limitada o razonable sobre sus indicadores materiales como emisiones o seguridad laboral, mientras que en Latinoamérica esta práctica se encuentra en una fase muy primigenia, aunque en expansión, especialmente en esos sectores que tienen obligaciones vinculadas a los mercados de carbono.

La consolidación de marcos y estándares globales, así como el surgimiento de liderazgos regionales está acelerando la adopción de prácticas cada vez más avanzadas en sostenibilidad, por ello, alcanzar una estandarización inteligente que parta de una integración estratégica, operativa y cultural de los KPSI será clave para que todos los modelos de negocio que surjan a partir de esta segunda década del siglo XXI logren equilibrar rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

5. Conclusiones

La investigación permitió evidenciar que la medición de la sostenibilidad mediante los KPSI se consolida como un componente esencial en la gestión empresarial contemporánea, siendo que las mejores prácticas muestran que las organizaciones líderes han superado esa tradicional visión filantrópica y periférica de la sostenibilidad, integrando los indicadores no solo en la estrategia corporativa, sino también de manera transversal en la cultura organizacional y la toma de decisiones. De este modo los KPSI no funcionan como métricas de control aisladas, sino como instrumentos de creación de valor, pero de un valor sostenible a largo plazo que es capaz de orientar inversiones, gestionar riesgos, innovar productos y fortalecer la confianza con todos los stakeholders.

La selección estandarizada, apoyada en marcos globales como GRI, SASB, ODS, ISSB, IFRS S1 – S2, combinada con la personalización de indicadores materiales a partir de la consideración de las realidades propias de cada contexto empresarial, se perfila como una vía idónea para equilibrar comparabilidad y relevancia. Aunado a ello, la vinculación de los KPSI a incentivos e instrumentos financieros como bonos sostenibles o financiamiento ligado al desempeño ESG refuerza en gran medida su efectividad práctica, porque alinean de manera ideal los intereses económicos con los objetivos ambientales y sociales.

En América Latina, aún con sus altibajos persisten serios desafíos regulatorios, técnicos y de recursos, pese a ello, los avances son significativos por cuanto las empresas pioneras de la región ya se alinean con estándares internacionales, y no solo eso, sino que las dinámicas que se gestan en los mercados financieros, junto con la presión de los inversionistas y las cadenas globales de valor, están acelerando de forma magistral la adopción de métricas ESG. Fortalecer las capacidades locales, generar marcos regulatorios más coherentes y promover el desarrollo e implementación de políticas públicas que premien el desempeño sostenible será crucial para

democratizar estas prácticas, asegurando que alcancen también a PYMEs y a esos emprendimientos emergentes de la era digital.

La sostenibilidad corporativa ya no puede concebirse sin una medición rigurosa de su desempeño. Los KPSI se consolidan y seguirán consolidándose como esos catalizadores que impulsan la innovación, la resiliencia y la legitimidad y credibilidad empresarial, abriendo el camino hacia un nuevo modelo económico regenerativo (Elkington, 2020) donde la rentabilidad se equilibre con el impacto positivo en el planeta tierra y en la sociedad. El reto de alcanzar con éxito todos esos ODS de la Agenda 2030 y más allá, será ampliar, profundizar, humanizar y, hasta transparentar las métricas, para que la sostenibilidad deje de ser aspiración y se convierta en realidad.

6. Referencias

- AB InBev. (27 de marzo de 2025). Water Stewardship. Cheers to Nature: AB InBev showcases stewardship initiatives improving water availability and efficiency. <https://www.ab-inbev.com/news-media/news-stories/cheers-to-nature-ab-in-bev-showcases-stewardship-initiatives-improving-water-availability-and-efficiency-worldwide>
- Climate Governance Hub. (20 de abril de 2023). Natura &Co: IP&L, circular carbon, and a triple bottom line approach. <https://hub.climate-governance.org/article/case-study-natura-co-ipl-circular-carbon-and-a-triple-bottom-line-approach#:~:text=The%20IP%26L%20approach%20captures%20the%20social%20and%20environmental%20monetary%20impacts>
- Correia, M. S. (2019). Sustainability: An Overview of the Triple Bottom Line and Sustainability Implementation. *International Journal of Strategic Engineering*, 2 (1), 29-38. <http://dx.doi.org/10.4018/IJoSE.2019010103>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Elkington, J. (2020). *Green swans: The coming boom in regenerative capitalism*. Fast Company Press.
- Fonseca, N. E., & Narvaez, C. A. (2021). Aplicación de la metodología MESMIS para la evaluación de sustentabilidad en sistemas de producción campesina en Sumapaz, Cundinamarca. *Ciencias Agropecuarias*, 6(2), 31-47. <https://doi.org/10.36436/24223484.318>
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
- Gautam, A., Khan, Z., Gani, A., & Asjad, M. (2025). Identification, ranking and prioritization of Key Performance Indicators for evaluating greenness of manufactured products. *Green Technologies and Sustainability*, 3 (1), 100114. <https://doi.org/10.1016/j.grets.2024.100114>
- GRI. (10 de marzo de 2022). The GRI Perspective. ESG standards, frameworks and everything in between. <https://www.globalreporting.org/media/jxkarggd/gri-perspective-esg-standards-frameworks.pdf>
- Grupo Bancolombia. (2025). Informe de Gestión 2024. Documento en línea: https://www.grupobancolombia.com/wcm/connect/www.grupobancolombia.com/15880/acd530a6-81e7-44cf-b014-f518907e7d6/Descargar_informe_es.pdf?MOD=AJPERES&CVID=prfw0b4

- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193-221. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3>
- Herrera Chico, M. F., Salas Salazar, M. del R., Moreno Ayala, J. F., & Santillán Villagómez, E. F. (2025). Gestión de políticas de movilidad sostenible en transporte público: Impacto en la satisfacción del usuario. *Prohominum*, 7(2), 44-54. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0332>
- Hristov, I., & Chirico, A. (2019). The Role of Sustainability Key Performance Indicators (KPIs) in Implementing Sustainable Strategies. *Sustainability*, 11(20), 5742. <https://doi.org/10.3390/su11205742>
- Hluzko, C., Barros, M. V., de Souza, A. M., Huarachi, D. A. R., Ulloa, M. I. C., Moretti, V., ... & Puglieri, F. N. (2024). Sustainability in practice: Analyzing environmental, social and governance practices in leading Latin American organizations' reports. *Cleaner Production Letters*, 7, 100069. <https://doi.org/10.1016/j.clpl.2024.100069>
- IFRS Foundation. (2023a). IFRS S1 – General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements/>
- IFRS Foundation. (2023b). IFRS S2 – Climate-related Disclosures. <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s2-climate-related-disclosures/>
- IFRS Foundation. (2023c). Brazil adopts ISSB global baseline, as IFRS Foundation Trustees meet in Latin America. News. <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2023/10/brazil-adopts-issb-global-baseline/>
- Interface Inc., (2025). Our climate commitment we're 'all in' on carbon negative by 2040. <https://www.interface.com/US/en-US/sustainability/sustainability-overview.html>
- KPMG. (2024). Survey of Sustainability Reporting 2024. KPMG International. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/sg/pdf/2024/11/the-move-to-mandatory-reporting-report.pdf>
- Li, W., Zhu, W., & Wang, B. (2023). The impact of creating shared value strategy on corporate sustainable development: From resources perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(5), 2362-2384. <https://doi.org/10.1002/csr.2490>
- 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>
- Marrucci, L., Daddi, T., & Iraldo, F. (2024). Creating environmental performance indicators to assess corporate sustainability and reward employees. *Ecological Indicators*, 158, 111489. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2023.111489>
- Morioka, S. N., & de Carvalho, M. M. (2016). A systematic literature review towards a conceptual framework for integrating sustainability performance into business. *Journal of Cleaner Production*, 136, 134-146. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.104>
- Morioka, S. N., & de Carvalho, M. M. (2017). Discutindo sustentabilidade no contexto de negócios e em relatórios de desempenho: análise de estudos de caso brasileiros. *Gest. Prod.*, São Carlos, 24 (3), 514-525. <https://doi.org/10.1590/0104-530X2665-16>
- Naciones Unidas. (2015). Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Natura & Co. (2024). *Relatório Integrado Natura & Co 2024*. <https://images.rede.natura.net/html/relatorio-anual/2024/Relatorio-IntegradoNatura-e-Co-2024.pdf>

- Puglieri, F. N., Salvador, R., Romero-Hernandez, O., Escrivão Filho, E., Piekarski, C. M., de Francisco, A. C., & Ometto, A. R. (2022). Strategic planning oriented to circular business models: A decision framework to promote sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 31(7), 3254–3273. <https://doi.org/10.1002/bse.3074>
- Roca, L. C., & Searcy, C. (2012). An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports. *Journal of Cleaner Production*, 20(1), 103-118. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.08.002>
- Rusu, T. M., Odagiu, A., Pop, H., & Paulette, L. (2024). Sustainability Performance Reporting. *Sustainability*, 16(19), 8538. <https://doi.org/10.3390/su16198538>
- SBT. (2025). Standards and guidance. <https://sciencebasedtargets.org/>
- Saeed, M. A., & Kersten, W. (2020). Supply chain sustainability performance indicators - A systematic literature review. *Logistics Research*, 13 (1), 1-19. https://doi.org/10.23773/2020_6
- SASB. (2025). SASB Standards overview. <https://sasb.ifrs.org/standards/>
- Searcy, C. (2012). Corporate Sustainability Performance Measurement Systems: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 107, 239-253. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1038-z>
- UNCTAD. (2019). Guidance on Core Indicators for entity reporting on contribution towards implementation of the Sustainable Development Goals (GCI). UNCTAD-ISAR. <https://doi.org/10.18356/ff6d1a2-en>
- UNCTAD. (2021). Practical Implementation of Core Indicators for Sustainable Development Reporting – Volume 2. United Nations Publications. <https://sdgs.un.org/sites/default/files/2021-07/>
- UNILEVER (2025). Unilever Sustainable Living Plan 2010 to 2020. <https://www.unilever.com.tr/files>
- [/92ui5eagz/production/23e434914d026b99e-c8c46e56ad68c28eec8d429.pdf](https://doi.org/10.1002/9781118199999.ch88)
- Whittemore, R., & Knafk, K. (2005). The integrative review: Update methodology. *PubMed*. 52 (5), 546-553. <https://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>
- WSHA. (20 de noviembre de 2024). Overview of Universal Sustainability Key Performance Indicators for the Hospitality Industry. <https://sustainablehospitalityalliance.org/wp-content/uploads/2024/11/Universal-Sustainability-KPIs-for-Hospitality-Overview.pdf>
- Xu, L., Xie, L., Mei, S., Hao, J., Zhang, Y., & Song, Y. (2024). Corporate Sustainability Reporting and Stakeholders' Interests: Evidence from China. *Sustainability*, 16(8), 3443. <https://doi.org/10.3390/su16083443>

Sobre los derechos de autoría y la originalidad de los manuscritos:

Los autores conservan los derechos de autor y otorgan a la revista el derecho de primera publicación de su trabajo bajo la **Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Venezuela**, la cual permite compartir el artículo con reconocimiento de la autoría y publicación en esta revista, sin fines comerciales.

Todos los manuscritos, son **arbitrados por pares a doble ciego** a fines de **evitar el uso indebido de la IA, el plagio**, la fabricación de resultados, la falsificación (manipulación de los datos existentes de investigación, tablas o imágenes) y la utilización indebida de personas o animales en la investigación. La Revista Visión Gerencial de la Universidad de Los Andes, se reserva el derecho a utilizar en cualquier fase del proceso de publicación, **software de detección de plagio** para evaluar los documentos sometidos y publicados. Si se comprueba prácticas de plagio en los manuscritos, en cualquier etapa de su desarrollo y aún después de la publicación, serán eliminados de la revista.