

Capítulo 1.10

Casos de éxito de las organizaciones en el desarrollo sustentable

Carlos Alberto Olivo Torres¹

César Vega Zárate²

<https://doi.org/10.61728/AE20250928>



¹ Universidad Veracruzana. Facultad de Contaduría y Administración (México). zs21010336@estudiantes.uv.mx. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1718-2873>

² Universidad Veracruzana. Facultad de Contaduría y Administración (México). ceve-ga@uv.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0233-4536>

Resumen

En los últimos años, la preocupación por los constantes cambios climáticos ha llevado a la incesante búsqueda de las posibles soluciones para enfrentar esta problemática. En consecuencia, el concepto de desarrollo sustentable se ha convertido en un fenómeno recurrente en todas las actividades humanas, que van desde la gestión ambiental hasta las prácticas organizacionales. Por ello, el manejo de este concepto, previamente citado, en el ámbito organizacional es de vital importancia, ya que las organizaciones influyen de manera drástica y positiva para asegurar un futuro sostenible a largo plazo, promover y atender la ética transgeneracional, así como generar valor económico.

El objetivo de esta ponencia es analizar y detallar cómo las organizaciones, mediante sus estrategias organizacionales sustentables y prácticas de responsabilidad social-ambiental, pueden asegurar e impactar de manera sostenible en el y a la sociedad, al mismo tiempo que no dañan su desempeño económico.

Así, a partir de una revisión documental, se presentarán estudios de casos de éxito de organizaciones que han implementado estrategias sustentables, que han permitido la preservación del y programas de responsabilidad social. Estos ejemplos nos permitirán ilustrar de manera más concreta los beneficios que estas prácticas han logrado y alcanzado

Además, por medio de un análisis de datos cuantitativos se evaluarán los resultados obtenidos en términos de generación de valor, implementación de estrategias sostenibles y mejora de prestigio. Por último, se discutirán los principales desafíos a los que las organizaciones se enfrentan y se mencionarán las oportunidades que estas mismas pueden aprovechar.

Introducción

Nuestra sociedad, en la época actual o en los últimos años, enfrenta una grave amenaza generada propiamente por la humanidad, la constante contaminación generada en todas nuestras actividades, tales como las industriales, de transporte, consumo, generación de residuos, agricultura, entre otras. Esta contaminación, y como consecuencia el calentamiento global, se convierte día a día en una amenaza para el y para la supervivencia de la humanidad. Informes como el de la ONU, titulado Informe del IPCC: Impactos, adaptación y vulnerabilidad detallan lo que está por suceder en la presente época.

En la actualidad, el mundo no va por buen camino en la prevención del cambio climático extremo. Durante el siglo XXI se producirá un calentamiento global de entre 1,5 y 2 °C, a menos que se reduzcan considerablemente las emisiones de dióxido de carbono y demás gases de efecto invernadero durante esta década (ONU, 2021).

Por ello, las organizaciones deben redirigir sus actividades integrando prácticas sustentables que favorezcan la preservación del . Estas juegan un papel crucial en la reducción de gases de efecto invernadero (GEI), debido a que es de necesidad urgente la detención de estas emisiones. Como sabemos, existen múltiples razones interconectadas que afectan directamente tanto al como a la sociedad, generando graves problemas, tal como informa la ONU.

A medida que el cambio climático se expande, se acelera, se intensifica y se hace irreversible, todas las personas y todos los ecosistemas se vuelven vulnerables. La ciencia ha demostrado que, si seguimos por el camino actual, nos enfrentamos a un colapso de los recursos que necesitamos para sobrevivir, lo que afecta a la producción de alimentos y a la cadena trófica, al acceso a agua potable y a la temperatura ambiental apta para la vida (ONU, 2021).

En este contexto, resulta fundamental que las organizaciones comienzan a tomar medidas no solo en sus operaciones, sino también en la innovación sostenible, la implementación de economía circular, así como sensibilización y educación, por mencionar algunas estrategias. Tal como se menciona en el Informe Anual Forética 2020, “Las empresas desempeñan un papel clave en la transición hacia un modelo económico sostenible,

donde la integración de prácticas responsables en su gestión puede reducir emisiones de carbono, mejorar la eficiencia energética y fomentar una cultura de innovación verde” (Forética, 2020).

Por su parte, el Programa de las Naciones Unidas para el (PNUMA) hace mención de que:

Las empresas desempeñan un rol crucial en la lucha contra la crisis climática y la pérdida de biodiversidad, dado su potencial para innovar y reducir la huella ambiental. Además, las organizaciones que lideran en sostenibilidad no solo cumplen con la normativa ambiental, sino que también generan beneficios económicos, sociales y reputacionales (Programa de las Naciones Unidas para el Medio A, 2021).

Según el estudio de Nielsen (2018), el 81 % de los consumidores consideran importante que las organizaciones pongan en acción prácticas sostenibles, ya que esto les genera una conexión emocional con la empresa. Este vínculo contribuye a la fidelización de los clientes y al incremento de las ventas.

Ante este contexto, podemos afirmar que las organizaciones que implementan una gestión sustentable no solo impactan positivamente en el ambiente, sino que también fortalecen su marca y a la vez añaden un valor agregado, que por lo tanto permite un mayor número de ventas. Además, permiten la reducción de costos y los beneficios fiscales que pueden obtener. Como lo señala el Instituto de Recursos Mundiales (WRI).

En México, las empresas que implementan estrategias de sostenibilidad, como la transición hacia energías renovables o la descarbonización, no solo contribuyen al , sino que también generan beneficios económicos significativos, como la reducción de costos operativos y el acceso a financiamiento, así como sociales, mediante la creación de empleos y el fortalecimiento de la cohesión comunitaria (Instituto de Recursos Mundiales, 2022).

Por lo tanto, se puede inferir que la adopción de estrategias sostenibles no solo garantiza la responsabilidad social, sino que también garantiza la viabilidad a largo plazo de las organizaciones; puesto que estas prácticas favorecen a las organizaciones con beneficios económicos, sociales y ambientales, fortaleciendo así la competitividad y relevancia en un mundo que demanda cada vez más organizaciones sustentables.

Base teórica

El concepto de desarrollo sustentable “busca satisfacer las necesidades actuales sin llegar a comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas” (CMMAD, 1987). Fue establecido en el Informe Brundtland denominado “Nuestro Futuro Común” (1987) de la Comisión Mundial sobre el y el Desarrollo.

Se planteó un equilibrio de tres dimensiones: económica, social y ambiental. De esta forma, no solo se busca responder a los desafíos climáticos y desigualdades, sino también asegurar el crecimiento económico de las organizaciones. Además, este concepto no se limita a la preservación de recursos naturales, sino que también promueve el bienestar de las generaciones futuras mediante una ética transgeneracional en la toma de decisiones económicas y sociales.

Análogamente, John Elkington propuso el concepto de triple resultado o triple bottom line por su traducción en inglés. En este, el autor señalaba que era necesario que las empresas midieran su desempeño no solo en términos de ganancias económicas, sino también considerando los impactos sociales y los ambientales que generan mediante sus operaciones.

Las empresas deben medir su éxito no solo por sus resultados financieros, sino también por su impacto social y ambiental, lo que da lugar a una medición de triple resultado: People, Planet, Profit. Este modelo transforma la visión tradicional de los negocios, al integrar la sostenibilidad en su estrategia (Elkington, 1994).

De forma más reciente, en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) se incluyó otras dimensiones interconectadas: social, cultural, tecnológica y política. Estas permiten una visión global y adaptada a los diferentes contextos, ya que los retos contemporáneos no se limitan únicamente a la protección ambiental o al crecimiento económico, como nos señala el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en su informe Transformar el mundo: la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible.

El desarrollo sustentable no se limita únicamente a la preservación del ; también integra objetivos relacionados con el progreso económico y social, como la erradicación de la pobreza, la igualdad de género, la promo-

ción de sociedades inclusivas y la innovación tecnológica, necesarios para un desarrollo integral y equitativo. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015)

Hoy en día, el concepto de desarrollo sustentable ha evolucionado. Ahora no solo considerando los aspectos ambientales, económicos y sociales, sino también las ideologías y preferencias de las generaciones futuras. De esta manera, se reconoce la diversidad cultural, social y política como elementos de gran importancia.

Ilustración 1.
Desarrollo sostenible



Fuente: Elaboración propia, 2024.

Metodología

El enfoque de esta investigación es de tipo descriptivo y cuantitativo, está basada en la revisión documental y el análisis de datos secundarios. Su objetivo es examinar el impacto que las estrategias sustentables implementadas por las organizaciones Ikea, Danone y Unilever, en su desempeño económico, social y ambiental.

La revisión documental se realizará a partir de informes de sostenibilidad, artículos académicos y estudios de caso que analicen la implementación de dichas estrategias. Las fuentes de información provendrán principalmente de informes y documentos internacionales, como los de la ONU, así como informes corporativos elaborados por las propias empresas.

El estudio de caso se enfocará en empresas que han adoptado estrategias sustentables y que han tenido éxito, como Ikea, Danone y Unilever. Se analizarán los impactos positivos en el , además de la generación de valor y el rendimiento económico de las organizaciones.

Asimismo, se llevará a cabo un análisis cuantitativo, por el cual se recolectarán datos sobre el desempeño económico y ambiental. Utilizando indicadores como impacto ambiental, impacto social y rentabilidad financiera.

Finalmente, se identificarán y detallarán los principales desafíos a los que las organizaciones se enfrentan al implementar prácticas sustentables y las oportunidades que estas pueden aprovechar para fortalecer su desempeño y la contribución a la sostenibilidad.

Desarrollo

IKEA

Contexto de la empresa

Ikea es una empresa sueca multinacional con enfoque en la venta de muebles y productos para el hogar que ofrece sus productos a precios accesibles. Fue fundada por Ingvar Kamprad en Suecia y, a lo largo de los años, se ha expandido a más de 50 países. El objetivo de Ikea es crear productos bien diseñados, funcionales, sustentables y de alta calidad.

Prácticas sustentables implementadas

Es por ello que Ikea ha implementado la sostenibilidad en su modelo de negocio, comprometiéndose a reducir su impacto ambiental. La empresa ha invertido en energías renovables, planteando que, para 2030, todas sus operaciones provengan de fuentes renovables. Además, se ha comprometido a que todos sus productos sean reutilizables y reciclables. Ikea ha lanzado ya varias líneas de muebles con materiales con certificación por Forest Stewardship Council (FSC). Asimismo, Ikea se ha planteado que para 2030 toda su producción sea completamente circular.

Reconocimiento social

Ikea ha sido reconocida mundialmente por las implementaciones de sostenibilidad que ha impulsado. También por los múltiples programas de apoyo que ha implementado, como trabajar con empresarios sociales. A través de estas iniciativas, Ikea crea asociaciones comerciales con emprendedores para empoderar sus capacidades, utilizando sus canales de venta para que los emprendedores ofrezcan sus productos. A la par implementaron otro programa que apoya a las personas LGBT+ para que estas se sientan en casa.

Figura 1.



Fuente: Ikea, 2024.

Figura 2



Fuente: Ikea, 2023.

DANONE

Contexto de la empresa

Danone es una empresa multinacional agroalimentaria española, fue fundada en 1910 por Isaac Carasso, esto a causa de que identificó problemas estomacales en niños. Se especializa en productos lácteos, agua embotellada y alternativas vegetales.

Prácticas sustentables implementadas

Danone ha implementado promover prácticas agrícolas que restauren la biodiversidad del suelo, reduzcan las emisiones de carbono y optimicen el uso del agua. Estas acciones ayudan a mitigar el impacto del cambio climático. También han reducido el consumo hídrico en sus procesos de producción y la conservación de fuentes de aguas de comunidades cercanas

a sus plantas. De igual forma, Danone busca que el 100 % de sus envases sean reciclables, reutilizables o compostables para 2025.

Figura 3.



Fuente: Danone, 2022.

Figura 4.



Fuente: Danone, 2022

Reconocimiento social

Danone está entre las 5 empresas que más contribuyeron a los objetivos de desarrollo sostenible 2030, de igual forma, Danone es encargado de promover programas de educación nutricional, apoyos a regiones en las que opera, así como también fomenta el acceso a agua potable en comunidades vulnerables.

Figura 5.



Fuente: Danone, 2023.

UNILEVER

Contexto de la empresa

Unilever es una empresa de artículos de consumo de belleza, cuidado personal, del hogar, entre otros. Tiene alcance en más de 190 países. Tiene como objetivo garantizar sustento digno para las personas de su cadena, incluso ganar un salario digno.

Prácticas sustentables implementadas

La empresa se ha comprometido para 2030 a disminuir el 100 % de las emisiones de carbono de todas sus operaciones, esto por medio del uso de tecnologías como blockchain para monitorear el impacto ambiental. El 89 % de las materias primas utilizadas por Unilever provienen de fuentes sustentables; busca una cadena de suministro libre de deforestación. De igual forma, implementó un código de Agricultura Regenerativa para que las prácticas agrícolas reconstruyan los recursos naturales. Unilever apuesta por el reciclaje y reutilización de envases, alcanzando el 90 % de éxito en esta medida.

Reconocimiento social

Unilever es una empresa que ha sido destacada por su responsabilidad social. Ha sido reconocida por más de 17 años consecutivos con el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR). Dentro de sus planes de vida sustentable, se encuentra el mejorar la salud y bienestar de más de mil millones de personas. Así como también brinda donaciones a instituciones gubernamentales y fundaciones sin fin de lucro. De igual manera, implementó programas para el apoyo de la autoestima de jóvenes y mujeres.

Figura 6.



Fuente: Unilever, 2024.

Figura 7.



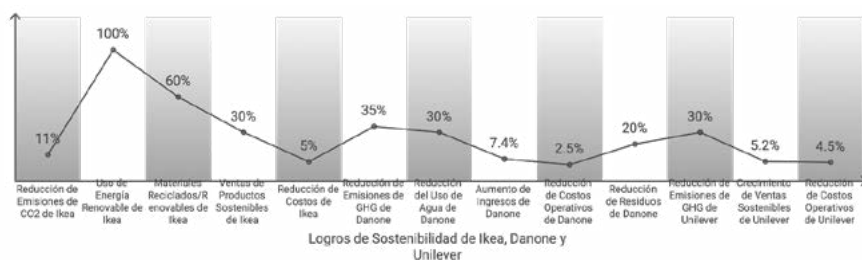
Fuente: Unilever, 2024.

Resultados

En base a la revisión y análisis de los datos obtenidos de los Informes de Sostenibilidad de Ikea, se obtuvieron los siguientes indicadores:

Ilustración 2.

Logros de las organizaciones



Fuente: Elaboración propia, 2024.

- En comparación con los años 2020 y 2023, las operaciones de Ikea han logrado reducir sus emisiones de CO₂ directas un 11 %. Teniendo así un importante avance en su compromiso para no emitir más gases de efecto invernadero para 2030.
- La energía utilizada para sus operaciones para 2023 alcanzó un total del 100 %, proveniente de fuentes renovables.
- De igual manera, ha alcanzado un 60 % en 2023 de materiales reciclados o renovables, posicionándose cada vez más cerca de su meta para 2023.

- Su mercado de productos sostenibles representó el 30 % de ventas globales lo que da un total de 13,6 mil millones de dólares, lo que implicó significativamente al aumento de sus ingresos.
- Debido a la mejora en la eficiencia energética, para 2023 logró reducir sus costos aproximadamente un 5 % en comparación con los años anteriores.

Con base en la revisión y análisis de los datos obtenidos de los informes de sostenibilidad de Danone, se obtuvieron los siguientes indicadores:

- Desde 2015 al año 2023, Danone redujo un 35 % sus emisiones de gas de efecto invernadero.
- Danone ha reducido un 30 % el uso de agua por tonelada de producto desde 2015.
- Danone ha aumentado un 7.4 % para 2023 sus ingresos totales, permitiendo una fuerte contribución con sus líneas de productos sostenibles.
- Ha reducido sus costos operativos por medio de sus prácticas de agricultura regenerativa que son un aproximado del 2,5 % entre 2020 y 2022, representando la reducción de 165 millones de dólares.
- En la reducción de residuos se ha generado en las operaciones un total de 20 % entre los años de 2018 a 2022, lo que representa una reducción de 30 000 toneladas al año.

Con base en la revisión y análisis de los datos obtenidos de los Informes de Sostenibilidad de Unilever, se obtuvieron los siguientes indicadores:

- Unilever redujo sus emisiones de gases de efecto invernadero en 30 % desde 2015 a 2023 al año actual.
- Unilever reportó en su informe de sostenibilidad que su estrategia de crecimiento sostenible generó un aumento del 5.2 % en las ventas de sus productos con criterio de sostenibilidad.
- Ha reducido sus costos de operación a través de la mejora en la eficiencia energética de sus operaciones, logrando que los costos operativos bajarán un 4.5 % durante el periodo de 2022 a 2023.
- Ha logrado que más del 55 % de sus envases sean reciclables o reutilizables.

Conclusiones

Las empresas Ikea, Danone y Unilever han demostrado un compromiso importante con la sostenibilidad, no solo desde la perspectiva ambiental, sino también social, lo que ha generado un importante impacto positivo en su desempeño económico. A través de la implementación de prácticas sustentables, las organizaciones lograron beneficios como el aumento en sus ventas, la reducción de costos operativos y la mejora del reconocimiento social. Por otra parte, con la implementación de las líneas de productos sostenibles se ha permitido observar que la sostenibilidad refuerza la idea de que no solo es una obligación para la empresa, sino que también es una oportunidad de negocio.

Con estas acciones Ikea, Danone y Unilever están logrando cumplir con sus objetivos y, por lo tanto, están brindando un gran apoyo a los planes globales para el desarrollo sustentable del planeta. Todo esto establece estándares para las demás empresas que buscan una integración de sostenibilidad en sus operaciones. Mediante sus resultados, Ikea logró reducir sus emisiones de CO₂, alcanzando autonomía energética en sus operaciones. Por su parte, Danone ha implementado prácticas agrícolas regenerativas que redujeron significativamente el consumo de agua, mientras que Unilever logró avances importantes en la reducción de las emisiones y con el reciclaje de envases. Mediante estos logros, se permite demostrar que las estrategias sostenibles permiten crecimiento económico sin afectar a las futuras generaciones.

Además, es importante mencionar las amenazas a las que se enfrentan las organizaciones que implementan prácticas sustentables a sus operaciones, como lo son: los costos iniciales altos, las cadenas de suministro, la adaptación tecnológica, los mercados y la competencia, la falta de recursos y conocimientos. Como nos mencionan Dyllick y Jockerts en su artículo titulado "Más allá del caso empresarial y la sostenibilidad corporativa. "Las organizaciones que buscan implementar prácticas sustentables enfrentan desafíos significativos, incluyendo la resistencia al cambio, la falta de recursos y la presión para mantener la competitividad" (Dyllick y Hockerts, 2002, p. 132).

Por su parte, como pudimos observar, los beneficios para las organiza-

ciones son múltiples y permiten un desarrollo potencial para sus ventas y reducción de costos, lo que no solo permite mayor solvencia para la empresa, sino que garantiza a la empresa rendimientos futuros.

Finalmente, después del análisis y la revisión llevada a cabo, proponemos la conceptualización del desarrollo sustentable:

El desarrollo sustentable es la implementación del uso y desarrollo ético y transgeneracional de los recursos, incorporando métodos que garanticen la equidad social, económica, política, cultural y que fomenten la innovación tecnológica para asegurar un futuro equilibrado para las generaciones presentes y futuras.

Esta definición plasma la importancia de no solo integrar aspectos que cumplan las necesidades del presente, sino también aspectos que salvaguarden el bienestar de las generaciones futuras.

Referencias

- Comisión Mundial sobre el y el Desarrollo. (1987). *Nuestro futuro común: Informe de la Comisión Mundial sobre el y el Desarrollo*. Recuperado de https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- Danone, G. (s. f.). *Danone es reconocida dentro del ranking “Las Mejores Empresas Socialmente Responsables en México 2021”*. <https://grupodanone.com.mx/noticias/noticias-de-grupo/danone-entre-las-5-empresas-que-mas-contribuyeron-a-los-ods-2030.aspx>
- Dyllick, T., y Hockerts, K. (2002). Más allá del caso empresarial para la sostenibilidad corporativa. *Revista de Administración de Empresas*, 42(2), 131-144.
- Elkington, J. (1994). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing. <https://www.sdg.services/uploads/9/9/2/1/9921626/cannibalswithforks.pdf>
- Forética. (2020). *Escenarios post COVID-19: Maximizar el impacto de la sostenibilidad en la estrategia corporativa*. Recuperado de https://foretica.org/wp-content/uploads/2020/11/Escenarios_post_covid_19.pdf
- Instituto de Recursos Mundiales (WRI). (2022). *Las oportunidades y beneficios sociales de la descarbonización en México*. World Resources Institute.

- Recuperado de <https://es.wri.org/insights/las-oportunidades-y-beneficios-sociales-de-la-descarbonizacion-en-mexico>
- Inclusión social y diversidad | IKEA México. (s. f.). *IKEA México*. <https://www.ikea.com/mx/es/thisis-ikea/community-engagement/>
- kea. (2023). *Informe anual y de sostenibilidad 2023*. Recuperado de https://www.ikea.com/es/es/files/pdf/f6/78/f67824fe/ikea_informe_sostenibilidad_23_es-con-inf-rev.pdf
- Morais, D. (2024). *Informe de resultados: Danone registra un sólido crecimiento y avances estratégicos en 2023 - EDairyNews*. eDairy News en Español. <https://es.edairynews.com/informe-de-resultados-danone-registra-un-solido-crecimiento-y-avances-estrategicos-en-2023/#:~:text=-Danone%20%7C%20Informe%20de%20resultados%3A%20Danone,de%202.600%20millones%20de%20euros>
- Nielsen. (2018). *The Sustainability Imperative*. Recuperado de <https://www.nielsen.com>
- PNUMA. (2021). *Haciendo las paces con la naturaleza: Un plan científico para enfrentar las crisis climáticas, de biodiversidad y de contaminación. Programa de las Naciones Unidas para el*. Recuperado de <https://www.unep.org>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado de https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf
- Plc, U. (2024). *Unilever anuncia nuevos compromisos para mejorar la salud del planeta*. Unilever. <https://www.unilever-northlatam.com/news/press-releases/2020/unilever-anuncia-nuevos-compromisos-para-mejorar-la-salud-del-planeta/>
- Plc, U. (2024). *Sostenibilidad*. Unilever. <https://www.unilever-southlatam.com/sustainability/>
- United Nations. (s/f). *Informe del IPCC: Impactos, adaptación y vulnerabilidad | Naciones Unidas*. Recuperado el 21 de noviembre de 2024, de <https://www.un.org/es/climatechange/ipcc-wgii-report>

