

Sostenibilidad en la industria de la moda y el *retail*: enfoques estratégicos y tendencias

Sustainability in the Fashion and Retail Industry: Strategic Approaches and Trends

 **Isabel Cristina Alzate Rendón**

Institución Universitaria Pascual Bravo, Colombia
isabel.alzate@pascualbravo.edu.co

 **Susana María Valencia Rodríguez**

Institución Universitaria Pascual Bravo, Colombia
susana.valencia@pascualbravo.edu.co

 **María Alejandra Rojo Giraldo**

Institución Universitaria Pascual Bravo, Colombia
maria.rojo630@pascualbravo.edu.co

Cómo citar/How to cite

Alzate-Rendón, I. C., Valencia-Rodríguez, S. M., & Rojo-Giraldo, M. A. (2026). Sostenibilidad en la industria de la moda y el retail: enfoques estratégicos y tendencias. *UNACIENCIA, Revista de Estudios e Investigaciones*, 19(36), 73-97. <https://doi.org/10.35997/cbm0rf61>



Resumen

Los recientes desafíos globales derivados de la disponibilidad limitada de recursos naturales y los cambios estructurales en los patrones de producción y consumo han generado una creciente presión sobre gobiernos y organizaciones para desarrollar políticas y estrategias orientadas a promover el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y su impacto positivo en la sociedad. En este contexto, el presente estudio tiene como propósito establecer fundamentos teóricos que faciliten la formulación e implementación de una estrategia de sostenibilidad corporativa en el contexto de una gran empresa colombiana. Para ello, se emplearon dos enfoques metodológicos: una revisión sistemática de la literatura y un diagnóstico preliminar basado en un estudio de caso. La revisión teórica se estructuró en torno a tres ejes conceptuales clave para el desarrollo e implementación de estrategias sostenibles: los marcos estratégicos de sostenibilidad, la gestión del cambio y la sostenibilidad corporativa. Por su parte, el estudio de caso se fundamenta en información proporcionada por una empresa manufacturera de gran tamaño ubicada en Colombia, recolectada mediante entrevistas a actores relevantes. Los hallazgos permiten evidenciar que, a pesar de su dimensión y trayectoria, algunas grandes compañías implementan diversas iniciativas en sostenibilidad, pero sin una orientación estratégica clara que defina el rumbo de la organización frente a la sostenibilidad y los ODS.

Palabras clave: Sostenibilidad, estrategia corporativa, moda, retail, cadena de suministro sostenible.

Abstract

The emerging global challenges arising from the constrained availability of natural resources, alongside structural shifts in production and consumption patterns, have placed increasing pressure on governments and organizations to develop policies and strategies that advance the achievement of the Sustainable Development Goals (SDG) and their societal impact. Within this context, the objective of the present study is to establish theoretical foundations that support the formulation and implementation of a corporate sustainability strategy in the context of a large Colombian enterprise. To achieve this, two methodological approaches were employed: a systematic literature review and a preliminary diagnostic based on a case study. The theoretical review was structured around three key conceptual constructs essential for the development and implementation of sustainable strategies: sustainability strategy frameworks, change management, and corporate sustainability. The case study, in turn, is based on information provided by a large manufacturing company located in Colombia, collected through interviews with relevant stakeholders. The findings reveal that, despite their scale and trajectory, some large companies implement various sustainability initiatives; however, these actions often lack a clear strategic orientation to guide the organization's direction in relation to sustainability and the SDG.

Key Words: Corporate strategy, fashion, retail, sustainability, sustainable supply chain.



1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el concepto de sostenibilidad ha evolucionado de ser un tema marginal a convertirse en un eje central de las discusiones sobre el futuro de las organizaciones. Esta transformación se debe, en gran parte, al reconocimiento global de los límites planetarios y a las consecuencias negativas que los modelos tradicionales de crecimiento económico han generado sobre los sistemas ecológicos y sociales. La degradación ambiental, el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y el aumento de las desigualdades sociales son fenómenos interrelacionados que han puesto en jaque la viabilidad de los modelos de negocio actuales, particularmente en sectores con alto impacto como la industria de la moda y el *retail* (Gazzola et al., 2020; Nicolăescu et al., 2015; Oelze et al., 2020).

Las empresas ya no pueden limitarse a generar valor económico aislado del entorno en el que operan. Por el contrario, enfrentan una presión creciente de diferentes actores como consumidores, gobiernos, inversionistas, organismos internacionales y sociedad civil, para asumir un rol activo en la promoción del desarrollo sostenible (Coombs, 2010; Gupta, 2012). Esta presión se ha institucionalizado a través de múltiples marcos de referencia, entre ellos los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la Agenda 2030 de Naciones Unidas, los criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza), y las exigencias de transparencia mediante reportes de sostenibilidad y estándares como el GRI o el IR.

En este contexto, la industria de la moda y el *retail* representa un caso paradigmático. Este sector, caracterizado por su alta velocidad de rotación de productos, el consumo masivo y la deslocalización de procesos productivos, es uno de los más cuestionados por su impacto ambiental y social. El uso intensivo de recursos naturales, las emisiones de gases de efecto invernadero, la generación de residuos textiles y las condiciones laborales precarias en ciertas partes de su cadena de suministro, son apenas algunos de los desafíos que enfrenta esta industria (Lawrence et al., 2023; Morais & Silvestre, 2018).

A pesar de que algunas empresas han respondido a estos desafíos implementando iniciativas puntuales como líneas de productos sostenibles, programas de reciclaje o reportes de sostenibilidad, la gran mayoría aún no ha logrado integrar la sostenibilidad como un componente estratégico transversal. En muchos casos, estas acciones responden más a exigencias externas o imperativos reputacionales que a una convicción profunda de transformación organizacional. Esto genera una desconexión entre los discursos y las prácticas empresariales, lo que se conoce como "*greenwashing*" o lavado verde, y que puede deteriorar la credibilidad y la confianza del consumidor (Fiksel, 2001; Hoffman, 2018).

Una de las razones de fondo por las cuales las iniciativas sostenibles no logran consolidarse como estrategias corporativas radica en la falta de marcos conceptuales claros, metodologías de implementación eficaces y capacidades organizativas adecuadas. Muchas organizaciones carecen de conocimiento especializado en sostenibilidad, estructuras internas para liderar estos procesos, y sistemas de medición y evaluación que permitan monitorear su progreso. Adicionalmente, enfrentan barreras culturales, organizacionales y sectoriales que dificultan el cambio hacia modelos más sostenibles (Eccles et al., 2014; Kurucz et al., 2009).





La literatura especializada ha enfatizado que la sostenibilidad no puede entenderse como un conjunto de prácticas aisladas, sino como una dimensión transversal que requiere transformaciones profundas en la visión estratégica, el modelo de negocio, la cultura organizacional, la gestión del cambio y la relación con los grupos de interés (Eboli & Mancini, 2012; Hoffman, 2018). En este sentido, resulta fundamental avanzar en la formulación e implementación de estrategias corporativas de sostenibilidad que sean integrales, coherentes, contextualizadas y orientadas al largo plazo. Estas estrategias deben permitir a las organizaciones anticiparse a los riesgos, generar innovación, mejorar su posicionamiento competitivo y contribuir de manera efectiva a la sostenibilidad del planeta y de las sociedades en las que operan (Baldo, 2015; Lacy et al., 2009)

En el caso colombiano, y particularmente en el subsector de la moda y el *retail*, existe una brecha significativa entre las aspiraciones sostenibles expresadas en los discursos corporativos y la implementación efectiva de estrategias alineadas con los marcos globales. Si bien algunas grandes empresas del sector han desarrollado programas sociales y ambientales, estos no suelen estar articulados a una visión sistémica de sostenibilidad ni a los indicadores internacionales de desempeño. Esto limita su capacidad para generar transformaciones reales tanto en sus operaciones como en sus cadenas de valor, y los expone a riesgos reputacionales, regulatorios y financieros (Rueda-Galvis et al., 2020; Sánchez-Flores et al., 2020).

A lo anterior se suma el desafío de adaptar las estrategias sostenibles al contexto local, entendiendo que los modelos importados no siempre son aplicables o efectivos en realidades organizativas y culturales distintas. En consecuencia, se requiere avanzar en estudios empíricos que analicen en profundidad cómo las grandes empresas colombianas están abordando la sostenibilidad, qué marcos conceptuales y operativos utilizan, cuáles son sus limitaciones, y cómo podrían fortalecer sus capacidades para implementar estrategias corporativas robustas y efectivas.

Desde esta perspectiva, el presente estudio parte del reconocimiento de que la sostenibilidad corporativa en el sector moda y *retail* colombiano se encuentra en un estado incipiente o fragmentado, lo que dificulta su consolidación como una ventaja competitiva legítima. El problema central radica en la falta de integración estratégica de la sostenibilidad en el núcleo de las decisiones organizacionales, lo cual impide aprovechar su potencial transformador y su contribución al éxito empresarial de largo plazo.

Por tanto, la formulación de una estrategia corporativa de sostenibilidad requiere no solo voluntad política y liderazgo organizacional, sino también una base teórica sólida, un diagnóstico claro de la situación actual, y una propuesta metodológica que articule los distintos niveles de la organización en torno a objetivos comunes. El abordaje de esta problemática resulta clave no solo para el desempeño individual de las empresas, sino también para el cumplimiento de compromisos internacionales asumidos por Colombia en materia de cambio climático, economía circular y desarrollo sostenible.

En este escenario de transformación global, donde la sostenibilidad se consolida como un principio rector en la gestión empresarial, resulta imperativo que las organizaciones, especialmente aquellas pertenecientes a sectores de alto impacto como la moda y el *retail*, desarrollen marcos estratégicos sólidos que les permitan alinear sus operaciones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En respuesta a este desafío, el presente estudio propone un acercamiento teórico y aplicado orientado a comprender cómo las grandes empresas en contextos emergentes, como el colombiano, pueden construir estrategias

corporativas de sostenibilidad articuladas con su modelo de negocio y los marcos globales de responsabilidad empresarial. Para ello, se exploran los fundamentos conceptuales más relevantes en torno a la sostenibilidad corporativa, la gestión del cambio y los enfoques estratégicos en sostenibilidad; se analiza el estado actual de las prácticas sostenibles en una gran empresa manufacturera del país, con el propósito de identificar oportunidades de mejora e innovación que permitan fortalecer sus capacidades organizacionales; y finalmente, se propone un marco estratégico que oriente la incorporación efectiva de la sostenibilidad como eje transversal del desempeño corporativo. Esta investigación se apoya en una revisión sistemática de literatura y un estudio de caso cualitativo, a partir de los cuales se espera ofrecer herramientas analíticas y lineamientos prácticos que contribuyan tanto al avance académico como a la toma de decisiones en organizaciones comprometidas con la sostenibilidad de largo plazo.

MARCO TEÓRICO

Estrategia de Sostenibilidad

La estrategia de sostenibilidad en la industria de la moda y el *retail* engloba un conjunto de prácticas empresariales diseñadas para minimizar los impactos ambientales negativos, promover la equidad social y asegurar la viabilidad económica a largo plazo de las organizaciones (García-Torres & Rey-García, 2020; Moktadir et al., 2019). Este enfoque holístico busca integrar consideraciones ecológicas y sociales en todas las fases de la cadena de valor, desde el diseño y la producción hasta la distribución y el consumo (Rodríguez-Guevara et al., 2024). Esta integración implica la adopción de modelos de negocio circulares que prioricen la longevidad del producto, la reducción de residuos y el reciclaje, transformando así el paradigma lineal de "tomar-hacer-desechar" (Kumari et al., 2023). Además, se busca fomentar la transparencia y la trazabilidad en toda la cadena de suministro para garantizar que los procesos de fabricación y la obtención de materias primas sean éticos y ambientalmente responsables (Almeida-Guzmán & Díaz-Guevara, 2020). En el sector del cuero específicamente, una estrategia de sostenibilidad implica la gestión eficiente de productos químicos, la optimización del uso del agua, la reducción de la huella de carbono y el fomento de energías renovables (Alatsis & Correa, 2022; Martínez-Aparicio et al., 2024).

Simultáneamente, es crucial garantizar que el abastecimiento de materias primas no comprometa la biodiversidad ni impulse la deforestación, asegurando prácticas sostenibles en cada eslabón de la cadena de suministro (Mejía-Salazar & Ayala-Soto, 2023). La estrategia de sostenibilidad integra conceptos como la economía circular, la responsabilidad social corporativa y la gobernanza ambiental, delineando un marco integral para el desarrollo de operaciones que respeten los límites planetarios y promuevan el bienestar social (Souza et al., 2024). En el caso de la industria de la moda a nivel internacional se observa cómo las empresas deben migrar a modelos económicos sostenibles y éticos para satisfacer las demandas crecientes de los consumidores, las regulaciones ambientales y las expectativas de los accionistas, evitando así impactos negativos en su reputación y rentabilidad (López-



Pérez et al., 2022; Ortiz-Palafox, 2019). Este imperativo de sostenibilidad se traduce en la implementación de una producción limpia, la minimización de residuos, y la mejora continua de las condiciones laborales, elementos que fortalecen la competitividad y la resiliencia empresarial (García-Torres & Rey-García, 2020; Martínez-Fernández & Ortega-Ramírez, 2023). La búsqueda de un ciclo totalmente sustentable en la industria de la moda y el *retail* implica una evaluación exhaustiva de factores sociales, estéticos, simbólicos, económicos y ambientales, así como la interacción compleja entre ellos (Alatsis & Correa, 2022). Esta perspectiva sistémica exige una reconfiguración de las prácticas tradicionales, promoviendo una simbiosis entre la conciencia ética y la innovación en el diseño para generar productos verdaderamente sostenibles (Alatsis & Correa, 2022). Un elemento fundamental de este enfoque es la transparencia y trazabilidad en la cadena de suministro, lo que permite a los consumidores comprender el origen y el impacto de los productos que adquieren (Martínez-Fernández & Ortega-Ramírez, 2023).

Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa en este contexto abarca la planificación y dirección de la empresa hacia la consecución de objetivos a largo plazo, integrando la sostenibilidad como un pilar fundamental en todas sus decisiones y operaciones. Esta integración estratégica no solo aborda las responsabilidades ambientales y sociales, sino que también busca mejorar la competitividad y la reputación de la empresa en un mercado cada vez más consciente (García-Torres & Rey-García, 2020). Para alcanzar estos objetivos, las corporaciones diseñan e implementan sistemas de gestión que no solo buscan la reducción de la contaminación en la cadena de suministro y la optimización de la gestión de residuos, sino que también se comprometen con la disminución de emisiones de gases de efecto invernadero y la eliminación de productos con impacto ambiental negativo (Rodríguez-Guevara et al., 2024). Esto se logra a través de la implementación de relaciones transparentes y responsables con todas las partes interesadas, incluyendo comunidades, autoridades y grupos de interés (Morales-Alvarado et al., 2022).

La sostenibilidad corporativa, vista como un enfoque de negocio vinculado al *core business*, permite la creación de valor a largo plazo para los accionistas, integrando la rentabilidad con la generación de valor económico, medioambiental y social (Arce-Rodríguez, 2022). La integración estratégica de la sostenibilidad en la toma de decisiones empresariales es crucial para mitigar riesgos, fortalecer la resiliencia operativa y promover la innovación en productos y procesos (Peña-Tipian et al., 2024; Ramírez-Molina et al., 2021). Este enfoque estratégico de la Responsabilidad Social Corporativa requiere que las acciones de sostenibilidad estén intrínsecamente ligadas a la estrategia global de la empresa, evitando ser meras iniciativas puntuales y aisladas. Para que la Responsabilidad Social Empresarial sea verdaderamente estratégica, debe alinearse con la misión de la empresa e integrarse plenamente en su plan estratégico, abarcando desde la cadena de valor hasta la gestión de las relaciones con la sociedad (Valpentesta, 2017). Asimismo, la RSE estratégica implica un compromiso con la mejora continua de las prácticas relacionadas con la sostenibilidad, lo



que se traduce en un proceso constante de adaptación e innovación frente a las dinámicas del mercado y las expectativas de los consumidores (Ninco-Hernández & Duque-Orozco, 2017).

En el caso de la industria de la moda y *retail*, esta integración de la sostenibilidad se manifiesta en el desarrollo de colecciones más duraderas, el uso de materiales reciclados y orgánicos, y la implementación de procesos de fabricación que minimicen el impacto ambiental y social. Además, las empresas están adoptando modelos de gestión que integran criterios ambientales, sociales y de gobernanza para evaluar y mejorar su desempeño global (Arce-Rodríguez, 2022; Kirby, 2023). Este compromiso se refleja en la publicación anual de informes de sostenibilidad, los cuales comunican los logros, resultados estratégicos e impactos globales de la empresa, considerando las expectativas de los grupos de interés (Rangel-Pérez et al., 2024).

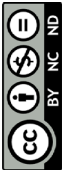
Una empresa sostenible es aquella que agrega valor tanto interna como externamente, construyendo un valor compartido con todos sus grupos de interés al integrar la sostenibilidad en la toma de decisiones, la planificación, la gobernanza y la rendición de cuentas (Hugo-Cárdenas et al., 2019). Esta aproximación permite a las organizaciones no solo cumplir con las expectativas normativas y sociales, sino también generar ventajas competitivas duraderas a través de una diferenciación en el mercado y una mayor lealtad de los consumidores (Valpentesta, 2017).

Industria de la moda

La industria de la moda, en particular, se enfrenta a desafíos significativos en su cadena de valor global, desde la producción de materias primas hasta la manufactura y distribución, que requieren una revisión profunda de sus prácticas actuales (Yáñez-Gutiérrez, 2019). La complejidad de esta industria exige que las empresas implementen estrategias de Responsabilidad Social Empresarial que vayan más allá del cumplimiento normativo, buscando generar un valor compartido que beneficie tanto a la organización como a sus *stakeholders* (Rios-Obando et al., 2023). Esta integración estratégica de la RSE se considera un camino crucial para valorizar las organizaciones mediante la generación de relaciones beneficiosas a largo plazo (Uribe-Macías, 2018).

En este contexto, es importante adoptar un enfoque de sostenibilidad estratégica, entendida no solo como la mitigación de impactos negativos, sino como la capacidad de la empresa para integrar consideraciones sociales, ambientales y económicas en su estrategia central, de manera que contribuyan a la generación de ventajas competitivas sostenibles (Álzate et al., 2022; Bansal & DesJardine, 2014; Porter & Kramer, 2011; Ramírez-Molina et al., 2021;). Desde la teoría de los *stakeholders*, la Responsabilidad Social Empresarial se concibe como un marco relacional que permite a las organizaciones de la industria de la moda gestionar intereses diversos (proveedores, trabajadores, comunidades locales, consumidores y reguladores) en cadenas de valor altamente fragmentadas y asimétricas, donde los riesgos sociales y ambientales tienden a concentrarse en los eslabones más débiles (Freeman, 1984; García-Torres & Rey-García, 2020; Reitan-Andersen, 2017; Soundararajan et al., 2018). Asimismo, la literatura reciente sugiere que la efectividad de estas estrategias





depende de la capacidad de las empresas para desarrollar capacidades dinámicas, tales como la adaptación organizacional, el aprendizaje interorganizacional y la innovación social, que les permitan responder a presiones institucionales cambiantes y a demandas crecientes de transparencia y trazabilidad (Teece, 2007; Wu et al., 2020). No obstante, persiste un vacío en la investigación empírica respecto a cómo estas aproximaciones teóricas se articulan de manera integrada en la práctica de la industria de la moda, particularmente en contextos donde la sostenibilidad aún se gestiona de forma reactiva o instrumental. Este estudio busca contribuir a dicho debate, analizando la RSE no como un conjunto aislado de prácticas, sino como un elemento estratégico que reconfigura la creación de valor en la cadena global de la moda.

De hecho, la sostenibilidad ha impulsado a numerosas empresas a adoptar estrategias que no solo les proporcionan una ventaja competitiva en el mercado, sino que también reflejan sus valores fundamentales a largo plazo (Cristófol-Rodríguez et al., 2021). La alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas es un ejemplo claro de cómo las empresas de moda y *retail* están integrando la sostenibilidad en su responsabilidad social corporativa, buscando no solo la creación de valor a largo plazo sino también la contribución a una economía más sostenible (Haro-Sarango et al., 2023). Por lo tanto, es fundamental que estas iniciativas se integren de manera cohesiva en las estrategias empresariales para evitar la difusión de información de bajo nivel de calidad y garantizar la transparencia (Morales-Alvarado et al., 2022).

La gestión de la cadena de suministro se erige como un factor primordial para la creación de valor, transformándose en una ventaja competitiva cuando se administra de manera óptima, lo que a su vez genera valor para la empresa y para los grupos de interés (Romero-Tamez et al., 2019). La trazabilidad en estas cadenas de suministro globales, aunque compleja, es fundamental para asegurar la sostenibilidad y competitividad, permitiendo a las marcas validar sus afirmaciones de sostenibilidad ante un consumidor cada vez más crítico y detectar proveedores eficientes y fiables (García-Torres & Rey-García, 2020). Esta complejidad se acentúa por la necesidad de integrar la sostenibilidad ambiental y la reducción del impacto a lo largo de toda la cadena, lo cual exige una reevaluación profunda de los procesos y materiales empleados (Rodríguez-Guevara et al., 2024).

2 METODOLOGÍA

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo de carácter exploratorio-descriptivo, orientado a comprender e interpretar las condiciones bajo las cuales una gran empresa colombiana del sector manufacturero puede formular e implementar una estrategia corporativa de sostenibilidad. Para abordar el problema de investigación se emplea un diseño metodológico de dos fases complementarias: una revisión sistemática de literatura y un estudio de caso instrumental.

La primera fase metodológica consistió en una revisión sistemática de la literatura científica, fundamentada en los lineamientos de la metodología PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), la cual garantiza rigurosidad en los

procesos de identificación, selección, evaluación y síntesis de la información. Esta revisión se enfocó en publicaciones académicas recientes, indexadas en bases de datos reconocidas como *Scopus*, *Web of Science* y *ScienceDirect*, con énfasis en temas como sostenibilidad corporativa, marcos estratégicos para su implementación, capacidades organizacionales para la sostenibilidad y gestión del cambio en contextos organizacionales. El propósito de esta fase fue construir un marco teórico robusto que permitiera comprender los elementos clave que configuran una estrategia de sostenibilidad eficaz en el ámbito empresarial, particularmente en sectores de alto impacto como la moda y el *retail*.

La segunda fase correspondió al desarrollo de un estudio de caso cualitativo aplicado a una gran empresa colombiana del sector del cuero. Se seleccionó esta organización por su trayectoria, tamaño y por haber manifestado una serie de prácticas e iniciativas asociadas con la sostenibilidad, aunque sin una articulación estratégica consolidada. El estudio de caso permitió abordar el fenómeno desde una perspectiva contextualizada, facilitando la recolección de datos primarios y secundarios a través de entrevistas semiestructuradas con actores clave de la organización (directivos, líderes de área, responsables de procesos ambientales y sociales) y el análisis documental de informes institucionales, políticas internas, reportes de sostenibilidad, códigos de ética y otros documentos relevantes de carácter público y privado.

El instrumento metodológico se fundamenta en un enfoque cualitativo-exploratorio, el cual resulta particularmente adecuado dada la naturaleza emergente y aún poco sistematizada del conocimiento sobre sostenibilidad corporativa en el contexto latinoamericano. En este sentido, la aplicación de un grupo focal con actores clave de la organización directamente involucrados en procesos y decisiones relacionadas con la sostenibilidad, lo cual permite acceder a significados, interpretaciones y prácticas organizacionales que difícilmente podrían capturarse mediante enfoques cuantitativos estandarizados (Hernández-Sampieri et al., 2014). El espacio de discusión, desarrollado en una sesión de cuatro (4) horas con tres (3) personas involucradas en procesos de sostenibilidad de la organización analizada, facilitó no solo la identificación de los lineamientos formales de sostenibilidad adoptados por la empresa, sino también la comprensión de las lógicas internas, tensiones y aprendizajes que subyacen a su implementación, proveyendo de manera preliminar las necesidades latentes de la empresa y su visión a futuro desde la perspectiva de la sostenibilidad. Este diseño metodológico responde a la necesidad de generar conocimiento contextualizado, considerando que en América Latina la sostenibilidad empresarial suele estar mediada por marcos institucionales heterogéneos, asimetrías en la disponibilidad de información y dinámicas organizacionales informales que requieren ser exploradas en profundidad (Vives & Peinado-Vara, 2011). En consecuencia, el enfoque cualitativo-exploratorio se justifica como una estrategia idónea para ampliar la comprensión del fenómeno, identificar patrones incipientes y sentar bases analíticas para investigaciones posteriores de carácter confirmatorio.

El procesamiento de la información recolectada se realizó mediante análisis de contenido cualitativo, el cual permitió identificar patrones, categorías y relaciones conceptuales en torno a las prácticas actuales de sostenibilidad, las barreras percibidas para su consolidación estratégica y las oportunidades de mejora. Este análisis se trianguló con



los hallazgos obtenidos en la revisión de la literatura, lo que permitió construir una visión integrada entre la teoría y la práctica. Así mismo, se aplicaron criterios de rigor metodológico como la saturación teórica, la validación cruzada de fuentes y la contrastación empírica, para asegurar la consistencia y fiabilidad de los resultados.

El enfoque metodológico adoptado permite no solo describir el estado actual de las prácticas de sostenibilidad de la empresa estudiada, sino también interpretar las dinámicas internas que dificultan o favorecen su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y proponer un marco estratégico adaptado a sus capacidades y contexto organizacional. Este diseño ofrece así una base sólida para derivar recomendaciones prácticas aplicables a otras organizaciones del sector y para enriquecer el campo académico en torno a la sostenibilidad corporativa en economías emergentes como la colombiana.

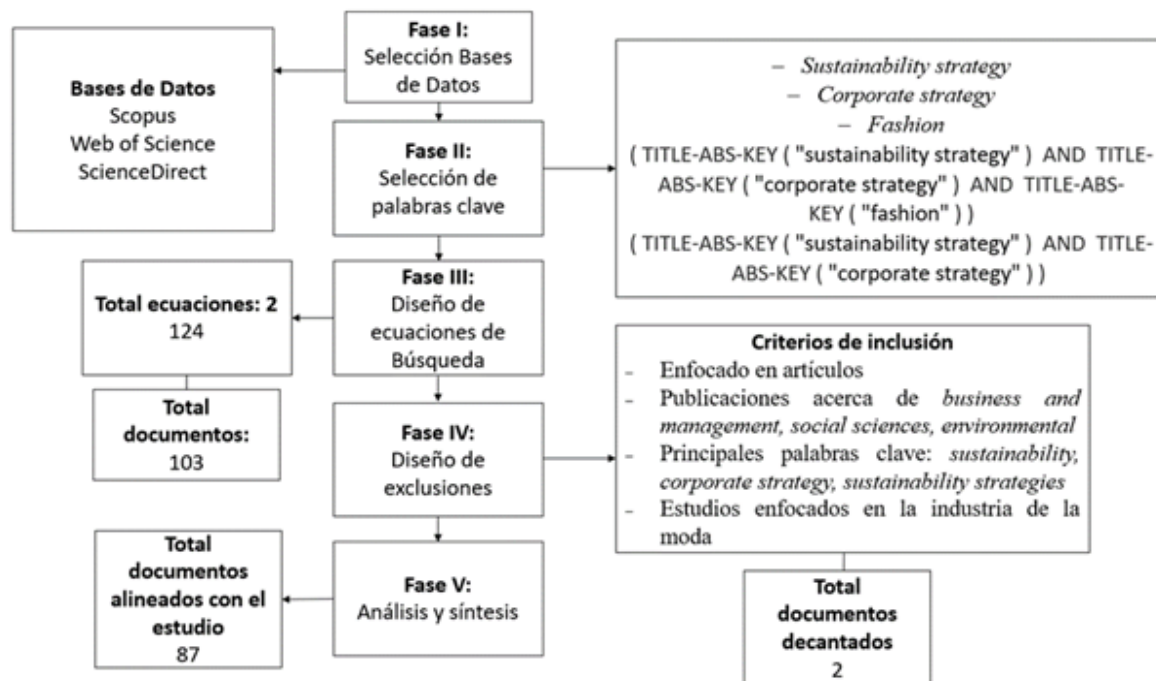
4. RESULTADOS

Como parte de la primera fase de esta investigación, se llevó a cabo una revisión sistemática de literatura guiada por el enfoque PRISMA, con el propósito de identificar estudios relevantes sobre estrategias de sostenibilidad corporativa aplicadas al sector moda. El proceso comenzó con la selección de tres bases de datos académicas ampliamente reconocidas por su rigor y cobertura temática: *Scopus*, *Web of Science* y *ScienceDirect*. A partir de esta selección, se definieron palabras clave estratégicas como *sustainability strategy*, *corporate strategy* y *fashion*, las cuales fueron combinadas en dos ecuaciones de búsqueda aplicadas en los campos de título, resumen y palabras clave (TITLE-ABS-KEY). Estas búsquedas iniciales arrojaron un total de 124 resultados, de los cuales 103 documentos fueron considerados tras una revisión preliminar de pertinencia.

En una segunda etapa, se establecieron criterios de inclusión que permitieran asegurar la relevancia y coherencia de los estudios con los objetivos del trabajo. Estos criterios incluyeron el enfoque exclusivo en artículos científicos, la pertenencia a áreas disciplinares como *business and management*, *social sciences* y *environmental studies*, así como el uso explícito de términos clave como *sustainability*, *corporate strategy* y *sustainability strategies*. También se priorizaron los estudios centrados en la industria de la moda. Tras aplicar estos filtros y procedimientos de exclusión, 87 documentos fueron considerados alineados con el propósito del estudio, de los cuales, luego de un análisis más detallado y comparativo, 2 estudios fueron seleccionados como documentos decantados por su grado de profundidad teórica, actualidad y aplicabilidad directa al caso de estudio. La Figura 1 presenta el protocolo seguido para la revisión bibliográfica:



Figura 1.
Protocolo de búsqueda – Elaboración propia.



Nota. Elaboración propia.

Los documentos decantados y seleccionados se consideran estudios relevantes y alineados estrictamente con el foco de análisis, entregando información relevante para el análisis de la organización y sus iniciativas actuales de sostenibilidad. Este proceso sistemático permitió construir un marco de análisis contextualizado, que sirvió como sustento conceptual para interpretar las prácticas de sostenibilidad observadas en la empresa objeto de estudio, y para formular propuestas estratégicas basadas en evidencia científica.

Los resultados preliminares obtenidos a partir del estudio de caso sobre sostenibilidad corporativa en una empresa colombiana del sector manufacturero (específicamente en el ámbito de la moda y el *retail*) permiten establecer un diagnóstico inicial sobre el estado actual de las prácticas sostenibles en la organización y su potencial de transformación estratégica. Cabe aclarar que el proyecto aún se encuentra en ejecución, por lo que los hallazgos presentados son parciales y se derivan de las primeras fases del proceso investigativo, particularmente del análisis documental y las entrevistas semiestructuradas realizadas a actores clave de la organización.

Uno de los principales hallazgos de esta fase diagnóstica es que, si bien la empresa ha implementado diversas acciones relacionadas con la sostenibilidad ambiental y social, como el uso de materiales biodegradables, programas de economía circular, y responsabilidad social empresarial (RSE) en comunidades proveedoras, estas iniciativas no están articuladas a una estrategia corporativa formal, ni cuentan con una gobernanza clara que les otorgue





continuidad, coherencia y capacidad de evaluación (Gazzola et al., 2020; Hadi et al., 2021; Hoffman, 2018). En otras palabras, existe una serie de esfuerzos fragmentados que, aunque valiosos, carecen de una orientación estratégica integral.

Desde la perspectiva de la literatura, este fenómeno es común en organizaciones que se encuentran en etapas iniciales de madurez sostenible, donde la sostenibilidad es concebida aún como un valor agregado o como una herramienta de mitigación reputacional, más que como un eje estructural del modelo de negocio (Baumgartner & Ebner-Karestinos, 2010; Nicolăescu et al., 2015; Paul & Siegel, 2006). Lo anterior se refleja en la ausencia de indicadores sistemáticos para evaluar el impacto ambiental, social o económico de las iniciativas, así como en la falta de mecanismos internos de rendición de cuentas o informes de sostenibilidad alineados con estándares internacionales como GRI o SASB (Morros, 2016).

Otro resultado importante es la identificación de barreras organizacionales que dificultan la integración plena de la sostenibilidad. Entre estas se destacan: la limitada formación del personal directivo en temas de sostenibilidad estratégica; la débil articulación entre áreas funcionales (como producción, mercadeo, compras y talento humano); y la escasa participación de los grupos de interés en la definición de prioridades sostenibles (Eboli & Mancini, 2012; Lacy et al., 2009). Esta situación refuerza la idea de que, para lograr una implementación efectiva, es necesario desarrollar competencias internas, fortalecer el liderazgo transformacional y construir una cultura organizacional alineada con principios éticos y sostenibles (Baldo, 2015; Kurucz et al., 2009; Porkodi, 2024).

Asimismo, el análisis documental permitió reconocer que los reportes financieros y operativos de la empresa no incluyen explícitamente variables relacionadas con desempeño ambiental o social. Aunque existen registros internos sobre consumo energético, gestión de residuos o condiciones laborales, estos no se traducen en un sistema integrado de medición y reporte de sostenibilidad (Santos et al., 2021). Este hallazgo corrobora las afirmaciones de la literatura que subrayan la necesidad de avanzar hacia modelos de reporte integrado como herramienta para fortalecer la transparencia, la confianza de los inversionistas y la legitimidad organizacional (Craig & Allen, 2013; Eccles et al., 2014).

En cuanto a las oportunidades, se destaca la disposición de la alta dirección a incorporar la sostenibilidad como un componente estratégico del plan corporativo. Durante las entrevistas, los directivos manifestaron conciencia sobre los riesgos reputacionales, regulatorios y de mercado derivados de la inacción en sostenibilidad, así como la necesidad de adaptarse a las tendencias internacionales que exigen a las empresas asumir compromisos más robustos con la descarbonización, la equidad social y la circularidad económica (Allen & Craig, 2016; Coombs, 2010). Esta apertura representa una condición favorable para la construcción participativa de una estrategia de sostenibilidad que involucre a todos los niveles de la organización.

También se identificó una creciente demanda de los consumidores por productos sostenibles, lo cual se traduce en una oportunidad de diferenciación para la empresa. La literatura indica que las nuevas generaciones de consumidores valoran los atributos éticos, ambientales y sociales de los productos, y están dispuestas a pagar más por marcas que se

alineen con sus valores (Gazzola et al., 2020; Sharma, 2017). En este sentido, el diseño de una estrategia sostenible permitiría a la empresa consolidar una propuesta de valor más robusta y conectar emocionalmente con sus públicos.

Un aspecto clave en discusión es la necesidad de adoptar un enfoque sistémico que articule los distintos niveles y funciones de la empresa en torno a un propósito común. En la etapa actual del proyecto, se están estructurando talleres de co-creación y mesas de trabajo interdisciplinarias para identificar líneas estratégicas, prioridades de intervención y mecanismos de gobernanza. Estos espacios buscan superar la fragmentación organizacional y generar un sentido compartido de responsabilidad frente a la sostenibilidad, alineando las decisiones cotidianas con objetivos a largo plazo (Rueda-Galvis et al., 2020).

De igual forma, se han iniciado procesos para mapear la cadena de valor de la empresa desde una perspectiva de sostenibilidad, identificando impactos y riesgos asociados a cada etapa desde la obtención de materias primas hasta la disposición final del producto. Este análisis permitirá no solo gestionar de forma más eficiente los recursos, sino también fortalecer las relaciones con proveedores y aliados estratégicos, promoviendo prácticas responsables a lo largo de toda la red de valor (Morais & Silvestre, 2018; Sadiku et al., 2019).

En suma, los resultados obtenidos hasta el momento reafirman que la sostenibilidad, entendida como una estrategia corporativa integral, no puede surgir de la simple acumulación de acciones individuales o programas de responsabilidad social. Requiere una transformación profunda de los sistemas de pensamiento, gobernanza y operación empresarial. El caso estudiado refleja un punto de inflexión: una empresa con trayectoria en sostenibilidad operativa, pero sin un marco estratégico que la articule de manera estructurada y medible.

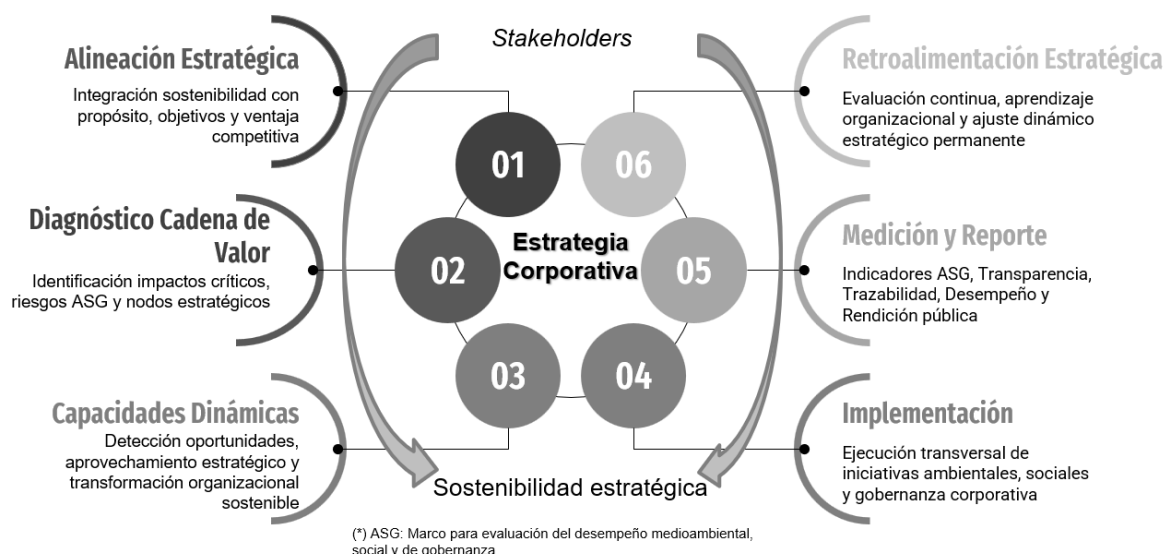
Dado que el proyecto continúa en desarrollo, los próximos pasos incluyen la consolidación de un marco estratégico adaptado al contexto organizacional, el diseño de un sistema de indicadores y métricas, y la formulación de una hoja de ruta para su implementación. Esta hoja de ruta contemplará principios de gestión del cambio, desarrollo de capacidades internas, y mecanismos de monitoreo y mejora continua (Hallinger, 2021; Pojasek, 2007).

A nivel teórico, los hallazgos contribuyen a la discusión sobre los niveles de madurez en sostenibilidad corporativa, ofreciendo evidencia empírica de cómo las grandes empresas en países emergentes transitan desde un enfoque reactivo hacia uno estratégico. A nivel práctico, el estudio ofrece insumos concretos para que otras empresas del sector puedan reflexionar sobre sus propios procesos y avanzar hacia modelos de negocio más sostenibles, resilientes y éticamente responsables.

A continuación, la Figura 2 presenta en resumen los constructos teóricos sumado con el ejercicio minucioso de acercar los hallazgos a la realidad del sector analizado. Esta presenta el Modelo Cíclico de Sostenibilidad Estratégica Integrada, el cual articula la estrategia corporativa con la sostenibilidad como eje central de creación de valor. A partir de un enfoque basado en *stakeholders* y capacidades dinámicas, el modelo muestra un proceso continuo que inicia con la alineación estratégica, avanza hacia el diagnóstico y la implementación, y culmina en la medición y retroalimentación estratégica. Esta estructura evidencia la naturaleza evolutiva, sistémica y transversal de la sostenibilidad empresarial.



Figura 2.
Modelo cíclico de sostenibilidad estratégica integrada.



Nota. Elaboración propia.

4. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en esta investigación revelan importantes brechas, pero también oportunidades significativas, en la formulación e implementación de estrategias corporativas de sostenibilidad en grandes empresas del sector manufacturero, específicamente en la industria de la moda en Colombia. A pesar de los esfuerzos puntuales desarrollados por la empresa estudiada en áreas como gestión de residuos, eficiencia en el uso de recursos y responsabilidad social empresarial, se identificó una ausencia de alineación estratégica que permita consolidar estas iniciativas dentro de una visión integral y transversal de sostenibilidad organizacional. Este hallazgo coincide con lo reportado por Baumgartner y Ebner-Karestinos (2010), quienes señalan que muchas organizaciones operan en niveles iniciales de madurez en sostenibilidad, caracterizados por acciones reactivas, no estratégicas, y escasa articulación entre áreas.

Un aspecto relevante evidenciado en el estudio es la fragmentación de las prácticas sostenibles. Las entrevistas revelaron que, aunque existen intenciones y proyectos dispersos, estos no responden a un diagnóstico sistémico de impactos ni a objetivos claramente definidos que permitan su seguimiento, evaluación o mejora continua. Esta situación compromete la eficacia de las intervenciones y limita su impacto a largo plazo, reforzando la visión de la sostenibilidad como un conjunto de actividades complementarias, más que como un componente estructural del modelo de negocio. La literatura consultada, particularmente los estudios sistematizados en la revisión, destaca que la falta de integración estratégica y la desconexión con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son obstáculos comunes en contextos empresariales de economías emergentes (Nicolăescu et al., 2015; Sánchez-Flores et al., 2020).



Asimismo, la investigación permitió observar que la sostenibilidad no está claramente incorporada en la cultura organizacional, ni en los sistemas de toma de decisiones. No existen mecanismos estructurados para incluir criterios ambientales, sociales o de gobernanza en los procesos de planeación, lo cual coincide con los hallazgos de Morais y Silvestre (2018), quienes advierten sobre la debilidad de la gobernanza sostenible en empresas que operan en sectores intensivos en recursos. La gestión de la sostenibilidad, en este sentido, se encuentra aún subordinada a los objetivos financieros de corto plazo, sin considerar adecuadamente los riesgos ni las oportunidades que representa la transición hacia modelos de economía circular o de producción responsable.

Sin embargo, también se identificaron condiciones favorables para avanzar en la institucionalización de la sostenibilidad. Entre ellas, destaca la disposición del liderazgo organizacional para iniciar procesos de cambio, así como la existencia de capacidades técnicas parciales en áreas como calidad, producción y medio ambiente. Estas capacidades pueden ser potenciadas a través de estrategias de formación continua, como lo sugieren Eboli y Mancini (2012), quienes destacan el papel de las universidades corporativas en el desarrollo de competencias críticas para la sostenibilidad. Además, la empresa cuenta con prácticas de comunicación interna y sistemas de información que podrían fortalecerse para integrar indicadores de sostenibilidad y facilitar la toma de decisiones basadas en evidencia (Morros, 2016).

El cruce entre los hallazgos empíricos y los marcos conceptuales extraídos de la revisión sistemática de literatura permitió construir un marco estratégico preliminar, adaptable a otras empresas del sector moda y *retail*. Este marco contempla la necesidad de articular iniciativas sostenibles con los objetivos estratégicos de la organización, establecer líneas de acción transversales, integrar indicadores de desempeño sostenible y fortalecer el compromiso de todos los niveles organizacionales (Larson et al., 2000; Taşdemir, Ç., & Gazo, 2018). En línea con Eccles et al. (2014), se plantea que la sostenibilidad debe incorporarse como parte de los procesos centrales de la empresa, no como un apéndice externo o accesorio.

Finalmente, este estudio reafirma la importancia de adoptar una perspectiva sistémica y de largo plazo para gestionar la sostenibilidad empresarial. No se trata únicamente de cumplir con estándares normativos o satisfacer demandas reputacionales, sino de reconfigurar los fundamentos del quehacer organizacional hacia una lógica de valor compartido, resiliencia y ética corporativa. La sostenibilidad, entendida de este modo, no solo fortalece la competitividad, sino que también permite a las empresas asumir un rol activo en la transformación social y ambiental de sus territorios.

5. CONCLUSIONES

El presente estudio ha permitido avanzar en la comprensión de los desafíos, oportunidades y trayectorias posibles en torno a la formulación e implementación de una estrategia de sostenibilidad corporativa en una gran empresa colombiana del sector moda y *retail*. A través de una revisión sistemática de la literatura y un estudio de caso en desarrollo,



se ha logrado identificar no solo el estado actual de las iniciativas sostenibles dentro de la organización, sino también las limitaciones estructurales, culturales y estratégicas que impiden su consolidación como parte integral del modelo de negocio.

Uno de los principales aportes de la investigación radica en evidenciar que, a pesar de los avances puntuales en prácticas sostenibles (como la incorporación de materiales biodegradables, programas de economía circular y actividades de responsabilidad social) (Nassos & Avlonas, 2020), estas acciones carecen de una articulación estratégica clara. La sostenibilidad, en este caso, permanece aún en un nivel operativo y fragmentado, sin una visión de largo plazo que permita evaluar su impacto sistémico en la organización, su cadena de valor y el entorno social y ambiental en el que opera.

Este hallazgo es coherente con la literatura académica, la cual sostiene que muchas organizaciones, especialmente en contextos emergentes, enfrentan barreras significativas para traducir el discurso sostenible en acción estratégica efectiva (Eccles et al., 2014; Hoffman, 2018). Entre estas barreras se destacan la falta de capacidades organizacionales, la escasa cultura de sostenibilidad, y la débil integración de los grupos de interés en los procesos de formulación estratégica. El caso analizado refleja con claridad estos desafíos, pero también muestra una ventana de oportunidad para superarlos a partir de la disposición del liderazgo organizacional y del contexto de transformación global que exige adoptar nuevos modelos de gestión y producción.

Uno de los aportes más relevantes de este estudio es la demostración de que la sostenibilidad no debe concebirse únicamente como una responsabilidad ética o ambiental, sino como un imperativo estratégico que condiciona la viabilidad y competitividad de las organizaciones en el mediano y largo plazo. La transición hacia modelos sostenibles implica redefinir la propuesta de valor, reorganizar procesos internos, transformar la cultura corporativa, y generar capacidades colectivas orientadas al cambio. En este sentido, la sostenibilidad corporativa emerge como una vía para alinear el crecimiento económico con el bienestar social y la protección del medio ambiente, lo que exige liderazgo ético, innovación organizacional y compromiso intersectorial.

De igual forma, El artículo contribuye al debate académico sobre sostenibilidad corporativa al proponer un modelo integrador que articula la sostenibilidad estratégica, la teoría de *stakeholders* y el enfoque de capacidades dinámicas dentro de un esquema cíclico aplicado a la industria manufacturera del cuero en el sector moda y *retail*. A diferencia de aproximaciones fragmentadas que abordan estas perspectivas de manera aislada, el modelo desarrollado ofrece una síntesis analítica que vincula la formulación estratégica con la implementación operativa y la generación de valor sostenible en cadenas de suministro complejas. De esta manera, el estudio amplía la comprensión de cómo la sostenibilidad puede integrarse al núcleo estratégico empresarial y no limitarse a prácticas instrumentales de responsabilidad social.

Asimismo, el artículo aporta al estado del conocimiento en el contexto latinoamericano, donde la literatura sobre sostenibilidad en industrias de alto impacto ambiental, como la manufactura del cuero, aún es incipiente y predominantemente descriptiva. Al proponer



un modelo dinámico y contextualizado, el estudio contribuye a cerrar vacíos teóricos relacionados con la articulación entre estrategia corporativa y gestión ambiental, social y de gobernanza en entornos institucionales heterogéneos.

Cabe resaltar que dado a que el proyecto aún se encuentra en ejecución, las próximas fases de la investigación se orientarán al diseño y validación participativa de un marco estratégico de sostenibilidad, adaptado a la realidad y necesidades de la empresa. Este marco contemplará la identificación de ejes prioritarios de intervención (ambiental, social, económico y de gobernanza), la definición de objetivos estratégicos alineados con los ODS, y el establecimiento de un sistema de indicadores de desempeño que permita monitorear avances, identificar desviaciones y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia.

A partir de los hallazgos obtenidos, se proponen las siguientes recomendaciones finales para la organización y para otras empresas del sector:

- Desarrollar un diagnóstico interno estructurado de sostenibilidad, que permita identificar brechas entre el estado actual de las prácticas y el nivel deseado de desempeño sostenible. Este ejercicio debe incluir todas las áreas funcionales y niveles jerárquicos.
- Diseñar una estrategia de sostenibilidad corporativa, con objetivos claros, metas verificables, indicadores de impacto y responsables definidos. Esta estrategia debe estar alineada con la visión organizacional y los marcos internacionales como los ODS o el Pacto Global.
- Incorporar formación continua en sostenibilidad para líderes, mandos medios y equipos operativos. La construcción de capacidades es un requisito clave para garantizar la apropiación del enfoque sostenible y su integración transversal.
- Fortalecer la cultura organizacional en torno a valores sostenibles, mediante prácticas internas coherentes, políticas de incentivos, comunicación estratégica y procesos participativos que fomenten el compromiso colectivo.
- Vincular a los grupos de interés en la definición y validación de la estrategia, particularmente a proveedores, comunidades, clientes e inversionistas. El diálogo y la co-creación aumentan la legitimidad, pertinencia y sostenibilidad de las acciones.
- Fortalecer los actuales modelos de reporte integrado de sostenibilidad, que permitan comunicar de forma transparente y rigurosa el desempeño sostenible de la empresa, fortaleciendo su reputación y posicionamiento ante los públicos clave.

En síntesis, el camino hacia la sostenibilidad corporativa no es lineal ni exento de tensiones, pero representa una oportunidad estratégica para repensar el rol de la empresa en la sociedad. Este estudio, aunque aún en desarrollo, ofrece fundamentos teóricos y hallazgos



empíricos que pueden servir como base para el diseño de estrategias transformadoras, capaces de conciliar rentabilidad, equidad y sostenibilidad en sectores tradicionalmente orientados por la lógica del consumo acelerado.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORES

El desarrollo de este trabajo fue posible gracias a la participación activa y diferenciada de los autores, quienes contribuyeron de manera complementaria en las distintas fases de la investigación. Isabel Cristina Alzate Rendón diseño conceptual del estudio, problema de investigación, revisión sistemática de literatura y versión final del manuscrito. Susana María Valencia Rodríguez análisis documental, matriz de síntesis de literatura e identificación de vacíos teóricos. María Alejandra Rojo Giraldo revisión sistemática de literatura, análisis cualitativo, sistematización de resultados. Todas las autoras participaron en la discusión crítica de los hallazgos, aportaron insumos sustantivos para la construcción del marco estratégico propuesto y aprobaron la versión final del documento. Esta distribución garantiza la transparencia en el proceso de elaboración académica y reconoce de manera adecuada la contribución individual de cada investigadora.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alatsis, G. C., & Correa, M. E. (2022). Estrategias de sustentabilidad: experimentación con cuero de pescado patagónico en el diseño de indumentaria y textil. *I+Diseño Revista Científico-Académica Internacional de Innovación Investigación y Desarrollo En Diseño*, 17, 131-148. <https://doi.org/10.24310/idisenio.2022.v17i.13143>
- Allen, M. W., & Craig, C. A. (2016). Rethinking corporate social responsibility in the age of climate change: a communication perspective. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1). <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0002-8>
- Almeida-Guzmán, M., & Díaz-Guevara, C. (2020). Economía circular, una estrategia para el desarrollo sostenible. Avances en Ecuador. *Estudios de La Gestión Revista Internacional de Administración*, 8, 34-56. <https://doi.org/10.32719/25506641.2020.8.10>
- Alzate, I., Manotas, E., Boada, A., & Burbano, C. (2022). Meta-analysis of organizational and supply chain dynamic capabilities: A theoretical-conceptual relationship. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 335-349. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(3\).2022.27](https://doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.27)
- Arce-Rodríguez, M. M. (2022). El nuevo reporte de sostenibilidad corporativa en el mercado de valores: Apuntes en torno a la cadena de producción y el consumo responsable. *THEMIS Revista de Derecho*, 81, 63-76. <https://doi.org/10.18800/themis.202201.001>



- Baldo, M. D. (2015). Beyond CSR: the virtues-based approach to corporate responsibility and sustainability in Italian SMEs. *International Journal of Environment and Health*, 7(4), 394-414. <https://doi.org/10.1504/ijenvh.2015.077132>
- Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70–78. <https://doi.org/10.1177/1476127013520265>
- Baumgartner, R. J., & Ebner-Karestinos, D. (2010). Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, 18(2), 76-89. <https://doi.org/10.1002/sd.447>
- Coombs, W. T. (2010). Sustainability: a new and complex “challenge” for crisis managers. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2(1), 4-16. <https://doi.org/10.1504/ijssm.2010.032160>
- Craig, C. A., & Allen, M. W. (2013). Sustainability information sources: employee knowledge, perceptions, and learning. *Journal of Communication Management*, 17(4), 292-307. <https://doi.org/10.1108/jcom-05-2012-0035>
- Cristófol-Rodríguez, C., Mcquillan, K., & Segarra-Saavedra, J. (2021). La comunicación de la sostenibilidad como herramienta de ventas y de cambio social: fast fashion vs slow fashion. *Revista de Comunicación de La SEECI*, 54, 17-37. <https://doi.org/10.15198/seeci.2021.54.e667>
- Eboli, M. P., & Mancini, S. (2012). Corporate education for sustainability. *International Journal of Environment and Sustainable Development*, 11(4), 339-354. <https://doi.org/10.1504/ijesd.2012.050827>
- 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>
- Fiksel, J. (2001). Emergence of a sustainable business community. *Pure and Applied Chemistry*, 73(8), 1265-1268. <https://doi.org/10.1351/pac200173081265>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- García-Torres, S., & Rey-García, M. (2020). Sostenibilidad para la competitividad de la industria de la moda española: hacia una moda circular, digitalizada, trazable y colaborativa. *ICE Revista de Economía*, 912, 87-100. <https://doi.org/10.32796/ice.2020.912.6966>



- Gazzola, P., Pavione, E., Pezzetti, R., & Grechi, D. (2020). Trends in the Fashion Industry. The Perception of Sustainability and Circular Economy: A Gender/Generation Quantitative Approach. *Sustainability*, 12(7), 2809. <https://doi.org/10.3390/su12072809>
- Gupta, A. D. (2012). Corporate Social Responsibility and Strategy: A Bird's Eye View. *Global Business Review*, 13(1), 153-165. <https://doi.org/10.1177/097215091101300110>
- Hadi, S. P., Prabawani, B., & Qomariah, A. (2021). Circular Initiatives for Industrial Sustainability. *E3S Web of Conferences*, 317, 01078. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202131701078>
- Hallinger, P. (2021). A Meta-Synthesis of Bibliometric Reviews of Research on Managing for Sustainability, 1982–2019. *Sustainability*, 13(6), 3469. <https://doi.org/10.3390/su13063469>
- Haro-Sarango, A. F., García-Paredes, N. E., Moreno-Ávila, A. S., Salgero-Gualpa, S. G., & Freire-Nieto, M. E. (2023). Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS 9 - Industria, Innovación e Infraestructura: un análisis mediante modelos estadístico y algorítmico. *Tesla Revista Científica*, 3(2), e216. <https://doi.org/10.55204/trc.v3i2.e216>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Hoffman, A. J. (2018). The Next Phase of Business Sustainability. *SSRN Electronic Journal*, 16(2), 34-39. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3191035>
- Hugo-Cárdenas, F. X., Flores-Ramos, C. R., Peralta-Beltrán, Á. R., & Lara-Pazos, P. E. (2019). Sostenibilidad empresarial en relación a los objetivos del desarrollo sostenible en el Ecuador. *RECIAMUC*, 3(1), 670-699. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/3.\(1\).enero.2019.670-699](https://doi.org/10.26820/reciamuc/3.(1).enero.2019.670-699)
- Kirby, C. (2023). Integración de los criterios ASG en los modelos de gestión y procesos de negocio. *Boletín de Estudios Económicos*, 77(233), 125-136. <https://doi.org/10.18543/bee.2639>
- Kumari, S., Raju, G. S. B., Singh, S., Chandra, P. K., Salman, Z. N., & Sethi, G. (2023). Evaluation of the Environmental Performance of Traditional Leather Materials in Fashion Industry. *E3S Web of Conferences*, 430, 01107. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202343001107>



- Kurucz, E. C., Colbert, B. A., & Wheeler, D. (2009). The Business Case for Corporate Social Responsibility. En A. Crane, D. Matten, A. McWilliams, J. Moon, & D. S. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (1a ed., pp. 83–112). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0004>
- Lacy, P., Arnott, J., & Lowitt, E. (2009). The challenge of integrating sustainability into talent and organization strategies: investing in the knowledge, skills and attitudes to achieve high performance. *Corporate Governance*, 9(4), 484-494. <https://doi.org/10.1108/14720700910985025>
- Larson, A., Teisberg, E., & Johnson, R. R. (2000). Sustainable Business: Opportunity and Value Creation. *INFORMS Journal on Applied Analytics*, 30(3), 1-12. <https://doi.org/10.1287/inte.30.3.1.11658>
- Lawrence, J., Bettinetti, R., Torretta, V., & Rada, E. C. (2023). Investigating the effectiveness of clothes recovery programs in promoting a circular economy: A review. *E3S Web of Conferences* 408, (1002). <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202340801002>
- López-Pérez, P. J., Moreira Mendoza, M. B., Vélez Solorzano, B. X., & Zambrano Rodríguez, L. A. (2022). La Ética y la Responsabilidad Social Empresarial, un reto para las Empresas en preservar los recursos naturales del Ecuador. *En Análisis Científico de la Ética desde la Perspectiva Multidisciplinaria* (1a ed.). Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.l.2022.13>
- Martínez-Aparicio, A. T., Corredor-Beltrán, J. E., & Carvajal-Carillo, M. A. (2024). Estrategias globales de sostenibilidad en la cadena de valor para el sector textil de Norte de Santander. *Visión Internacional (Cúcuta)*, 14(2), 66-82. <https://doi.org/10.22463/27111121.5327>
- Martínez-Fernández, L. T., & Ortega-Ramírez, A. T. (2023). Estrategias sostenibles para el aprovechamiento de textiles provenientes de la moda rápida (fast fashion). *Revista EIA*, 20(40), 1-20. <https://doi.org/10.24050/reia.v20i40.1643>
- Mejía-Salazar, I. S., & Ayala-Soto, S. (2023). Revisión de literatura sobre gestión de cadenas de suministro sostenibles e innovaciones disruptivas en Pymes. *Revista Universidad y Empresa*, 25(44), 1-35. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12734>
- Moktadir, M. A., Ahmadi, H. B., Sultana, R., Zohra, F.-T., Liou, J. J. H., & Rezaei, J. (2019). Circular economy practices in the leather industry: A practical step towards sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 251, 119737. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119737>

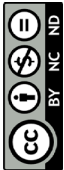




- Morais, D. O. C., & Silvestre, B. S. (2018). Advancing social sustainability in supply chain management: Lessons from multiple case studies in an emerging economy. *Journal of Cleaner Production*, 199, 222-235. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.097>
- Morales-Alvarado, L., Scavone, G. M., & Sanabria, V. R. (2022). Análisis del comportamiento de empresas peruanas y argentinas en su camino hacia un desempeño más sustentable. *Contabilidad y Negocios*, 17(34), 164-183. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.202202.007>
- Morros, J. (2016). The integrated reporting: A presentation of the current state of art and aspects of integrated reporting that need further development. *Intangible Capital*, 12(1), 336-356. <https://doi.org/10.3926/ic.700>
- Nassos, G., & Avlonas, N. (2020). *Practical Sustainability Strategies: How to Gain a Competitive Advantage* (1a ed.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119561132>
- Nicolăescu, E., Alpopi, C., & Zaharia, C. (2015). Measuring Corporate Sustainability Performance. *Sustainability*, 7(1). <https://doi.org/10.3390/su7010851>
- Ninco-Hernández, F. A., & Duque-Orozco, Y. V. (2017). Enfoques de la responsabilidad social empresarial innovadora: alternativas para las organizaciones de hoy. *Revista Geon (Gestión Organizaciones y Negocios)*, 4(1), 162-175. <https://doi.org/10.22579/23463910.52>
- Oelze, N., Gruchmann, T., & Brandenburg, M. (2020). Motivating Factors for Implementing Apparel Certification Schemes—A Sustainable Supply Chain Management Perspective. *Sustainability*, 12(12), 4823. Multidisciplinary Digital Publishing Institute. <https://doi.org/10.3390/su12124823>
- Ortiz-Palafox, K. H. (2019). Sustentabilidad como estrategia competitiva en la gerencia de pequeñas y medianas empresas en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 992-1004. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30160>
- Paul, C. J. M., & Siegel, D. S. (2006). Corporate social responsibility and economic performance. *Journal of Productivity Analysis* 26, (3). <https://doi.org/10.1007/s11123-006-0016-4>
- Peña-Tipian, G. A., Pinto-Matta, R. A., & Cabrera-Gil-Grados, E. M. (2024). Identificación y análisis de estrategias de resiliencia del sector retail frente a disrupciones en la cadena de suministro. *Ingeniería Industrial*, 46, 205-239. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2024.n046.6894>

- Pojasek, R. B. (2007). A framework for business sustainability. *Environmental Quality Management* 17(2). <https://doi.org/10.1002/tqem.20168>
- Porkodi, S. (2024). The effectiveness of agile leadership in practice: A comprehensive meta-analysis of empirical studies on organizational outcomes. In *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation* 20, (2). Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University. <https://doi.org/10.7341/20242026>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Ramírez-Molina, R. I., Ríos-Pérez, J. D., Lay-Raby, N. D., & Ramírez-Molina, R. J. (2021). Estrategias empresariales y cadena de valor en mercados sostenibles: Una revisión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*, 27, 147-161. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.36999>
- Rangel-Pérez, C., López, B., & Fernández, M. (2024). A strategic sustainability model for global luxury companies in the management of CO2 emissions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(3), 1597-1615. <https://doi.org/10.1007/s11365-024-00944-y>
- Reitan-Andersen, K. (2017). *Stabilizing Sustainability: In the Textile and Fashion Industry*. Copenhagen Business School.
- Rios-Obando, J. A., Rios-Obando, J. F., & Sánchez-Vásquez, L. M. (2023). Gestión estrategia de la RSE y su incidencia en el aprovechamiento de beneficios tributarios. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, 14(4), 6554-6578. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i4.2065>
- Rodríguez-Guevara, E. G., Alonso-Bonilla, D. A., & Pineda-Ospina, D. L. (2024). Prácticas de gestión sostenible en las cadenas de suministro. *Desarrollo Gerencial*, 16(1), 1-35. <https://doi.org/10.17081/dege.16.1.6788>
- Romero-Tamez, M. M., Treviño-Saldívar, E. J., & Saldívar-del-Ángel, R. (2019). Creación de valor en las empresas a través de las prácticas de la Responsabilidad Social Empresarial. *Vinculatégica EFAN*, 5(2), 1015. <https://doi.org/10.29105/vtga5.2-722>
- Rueda-Galvis, J. F., Herrera-Guzmán, A., & Rueda-Galvis, M. A. (2020). La gerencia sostenible como modelo de responsabilidad social. *I+D Revista de Investigaciones*, 15(1), 94-106. <https://doi.org/10.33304/revinv.v15n1-2020010>
- Sadiku, M. N. O., Omotoso, A. A., & Musa, S. M. (2019). Green Supply Chain Management: A Primer. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 3(2), 901-902. <https://doi.org/10.31142/ijtsrd21541>





- Sánchez-Flores, R. B., Cruz-Sotelo, S. E., Ojeda-Benítez, S., & Ramírez-Barreto, Ma. E. (2020). Sustainable Supply Chain Management—A Literature Review on Emerging Economies. *Sustainability*, 12(17), 6972. <https://doi.org/10.3390/su12176972>
- Santos, D. de A., Quelhas, O. L. G., Gomes, C. F. S., & Filho, J. R. de F. (2021). Theoretical Proposal for an Integrated Sustainability Performance Measurement System in the Supply Chain. *Frontiers in Sustainability*, 2, 720763. <https://doi.org/10.3389/frsus.2021.720763>
- Sharma, N. (2017). Innovation in Green Practices: A Tool for Environment Sustainability and Competitive Advantage. En *Green Consumerism*. Sage. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2861530>
- Soundararajan, V., Brown, J. A., & Wicks, A. C. (2018). Can multi-stakeholder initiatives improve global supply chains? Improving deliberative capacity with a stakeholder orientation. *Business Ethics Quarterly*, 28(3), 385–412. <https://doi.org/10.1017/beq.2017.38>
- Souza, É. M. A. de, Viggiano, A. R., Aguiar, K. de, Souza, W. C. de, Castro, M. R. de, & Diniz, H. A. G. (2024). Challenges and Strategies in Supply Chain Management: a Case Study in Dermocosmetics. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(8), e08032. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n8-175>
- Taşdemir, Ç., & Gazo, R. (2018). A Systematic Literature Review for Better Understanding of Lean Driven Sustainability. In *Sustainability* (Vol. 10, Issue 7, p. 2544). Multidisciplinary Digital Publishing Institute. <https://doi.org/10.3390/su10072544>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Uribe-Macías, M. E. (2018). La responsabilidad social empresarial y el enfoque estratégico de la organización: evidencia empírica de dos sectores. *Tendencias*, 19(1), 113-139. <https://doi.org/10.22267/rtend.181901.90>
- Valpentesta, J. R. (2017). Manifestaciones emergentes en la gestión de empresas multinacionales que asumen compromisos socio-ambientales. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 13(25), 29-43. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v13i25.2386>
- Vives, A., & Peinado-Vara, E. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina: Manual de gestión*. Banco Interamericano de Desarrollo

Wu, Z., Liao, H., & Wang, H. (2020). Corporate sustainability, dynamic capabilities and firm performance: Evidence from the fashion industry. *Journal of Cleaner Production*, 251, 119674. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119674>

Yáñez-Gutiérrez, S. (2019). Buenas prácticas de responsabilidad social para el fomento de la participación de los grupos de interés en la toma de decisiones en la Universidad Pública: aplicación a la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid (ETSII-UPM). [Tesis de posgrado, Universidad Politécnica de Madrid]. <https://doi.org/10.20868/upm.thesis.57200>

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
"Reconocimiento- No Comercial-Sin Obra Derivada".

