

Cuando la sustentabilidad también es una estrategia de negocio



*Mauricio Germán Benítez**

Resumen

Se analiza el cambio de paradigma en la visión de las empresas que pasan de un modelo centrado exclusivamente en la rentabilidad a uno que integra el impacto social y ambiental, ejemplificado por las empresas B y el caso de la empresa argentina Biogreen. Biogreen ha construido su identidad alrededor de la sustentabilidad, utilizando insumos renovables, envases biodegradables y procesos de bajo impacto, no como una acción aislada, sino como el núcleo de su propuesta de valor.

Sin embargo, este enfoque presenta desafíos significativos. La producción sustentable suele implicar costos más elevados que la convencional, lo que puede traducirse en precios finales más altos. En un mercado sensible al precio como el argentino, esto genera una paradoja: la empresa que asume mayores responsabilidades ambientales puede quedar en desventaja competitiva frente a quienes minimizan costos. Además, existe una brecha entre la valoración teórica del cuidado ambiental por parte de los consumidores y su disposición real a pagar más por ello.

Palabras clave: rentabilidad - sustentabilidad - empresas B - valor compartido - responsabilidad social empresaria

* Analista de Sistemas (UNPAZ). Estudiante de la Licenciatura en Gestión de Tecnologías de la Información (UNPAZ). Analista IT de soluciones de negocio en Biogreen.

Desarrollo

Durante mucho tiempo predominó una concepción bastante sencilla sobre el papel de las empresas: producir bienes o servicios, satisfacer una demanda y generar ganancias para sus propietarios. Desde esta perspectiva, los problemas sociales y ambientales quedaban principalmente fuera del ámbito empresarial y correspondían al Estado, a las organizaciones sociales o a las decisiones individuales de las personas.

Sin embargo, esta mirada comenzó a cambiar. El impacto ambiental de las actividades productivas, el cambio climático, la generación de residuos y las nuevas demandas de los consumidores hicieron que las empresas empezaran a ser evaluadas no solamente por lo que venden, sino también por la manera en que producen. En este contexto, aparecieron nuevas formas de entender la actividad empresarial, entre ellas las denominadas empresas B, que buscan combinar la generación de beneficios económicos con un impacto positivo sobre la sociedad y el ambiente.

Biogreen constituye un caso interesante para analizar este cambio. La empresa desarrolla aromatizantes ambientales, perfumes, cosmética y productos de limpieza bajo criterios de sustentabilidad y ha construido su identidad alrededor de una filosofía que busca reducir el impacto ambiental de sus productos y procesos. Esto implica, entre otras cuestiones, prestar atención a la selección de materias primas, la biodegradabilidad de las formulaciones y las características de los envases.

La particularidad del caso es que la sustentabilidad no parece estar planteada como una acción adicional al negocio. Es parte de la propuesta de valor que la empresa ofrece al mercado. El consumidor no solamente compra un producto, también puede elegir una alternativa que considera más coherente con determinados valores ambientales.

Esta decisión genera una oportunidad de diferenciación, pero también una serie de dificultades.

Uno de los principales desafíos que enfrentan las empresas que adoptan este tipo de filosofía es económico. Producir de manera más sustentable no necesariamente resulta más barato.

La utilización de determinados insumos renovables o biodegradables puede implicar costos superiores a los de materias primas convencionales. Algo similar puede suceder con los envases reciclables, reciclados o desarrollados bajo criterios de menor impacto ambiental. A esto se agregan inversiones en procesos productivos, controles, certificaciones, selección de proveedores y desarrollo de nuevos productos.

El problema aparece cuando estos costos deben trasladarse, total o parcialmente, al precio final.

En un mercado como el argentino, donde el poder adquisitivo de los consumidores puede variar considerablemente y el precio tiene un peso importante en las decisiones de compra, un producto sustentable puede encontrarse en una situación incómoda porque necesita justificar un precio potencialmente mayor frente a productos similares que no necesariamente incorporan los mismos costos ambientales.

Esto genera una especie de paradoja. La empresa que decide asumir mayores responsabilidades puede quedar, al menos en el corto plazo, en una posición competitiva menos favorable frente a aquella que simplemente busca producir al menor costo posible.

La situación se vuelve todavía más compleja cuando los consumidores valoran la sustentabilidad en términos generales, pero no siempre están dispuestos a pagar más por ella. Existe una diferencia entre considerar importante el cuidado del ambiente y modificar efectivamente los hábitos de consumo.

Para una empresa como Biogreen, entonces, no alcanza con fabricar un producto sustentable. También es necesario comunicar por qué esa característica tiene valor.

A pesar de estas dificultades, la misma filosofía que puede incrementar los costos también puede transformarse en una ventaja competitiva.

En mercados donde los productos pueden resultar relativamente similares, la identidad de una marca se convierte en un elemento importante. Dos productos pueden cumplir una función parecida, pero uno puede representar para el consumidor una elección más acorde con sus valores.

Es allí donde la condición de empresa B y la filosofía sustentable adquieren relevancia. La empresa puede diferenciarse no solamente por las características funcionales de sus productos, sino también por la forma en que desarrolla su actividad.

Esta diferenciación puede generar distintos beneficios: mayor reconocimiento de marca, fidelización de consumidores, reputación, posibilidades de establecer alianzas con organizaciones que comparten valores similares y acceso a segmentos del mercado particularmente interesados en el consumo responsable.

Pero sería simplista afirmar que toda práctica sustentable genera automáticamente una ventaja competitiva. Para que esto ocurra, el mercado debe reconocerla y valorarla. Una empresa puede realizar importantes esfuerzos ambientales, pero si sus clientes no perciben ninguna diferencia o no consideran relevante pagar por ella, esos esfuerzos pueden transformarse simplemente en mayores costos.

Por eso, la sustentabilidad necesita estar acompañada por innovación, comunicación y una estrategia comercial capaz de convertir ese compromiso en valor para el consumidor.

Otro desafío importante aparece cuando otras empresas utilizan el discurso ambiental sin asumir, necesariamente, los mismos compromisos.

El término *greenwashing* se utiliza para describir aquellas estrategias mediante las cuales una organización busca transmitir una imagen de responsabilidad ambiental mayor que la que realmente reflejan sus prácticas.

Para una empresa que incorpora la sustentabilidad de manera integral, esto representa un problema. Si un consumidor observa dos productos y ambos se presentan como “ecológicos”, “naturales” o

“amigables con el ambiente”, pero uno de ellos simplemente utiliza estos conceptos como recurso publicitario, resulta difícil competir en igualdad de condiciones.

La certificación como empresa B puede ayudar a establecer una diferencia, ya que introduce determinados estándares y procesos de evaluación. Sin embargo, también es necesario que el consumidor conozca qué significa esa certificación y pueda distinguirla de una simple declaración publicitaria.

En definitiva, una parte del desafío de Biogreen consiste en hacer visible aquello que muchas veces no se observa al comprar un producto: las decisiones que existen detrás de su elaboración.

El caso de Biogreen permite recuperar una discusión clásica sobre la responsabilidad empresarial. En 1970, Milton Friedman sostuvo que la responsabilidad social de una empresa consiste en aumentar sus beneficios siempre que actúe dentro de las reglas del juego, es decir, respetando las leyes y evitando el fraude o el engaño. Desde esta perspectiva, los ejecutivos administran recursos que pertenecen a los propietarios y su responsabilidad principal consiste en actuar en beneficio de ellos. Si una empresa decide gastar dinero para alcanzar objetivos sociales o ambientales que no están relacionados con su rentabilidad, Friedman cuestionaría esa decisión.

Aplicado al caso de Biogreen, el interrogante sería claro: ¿por qué una empresa debería asumir voluntariamente mayores costos para utilizar insumos más caros o envases sustentables?

Desde una interpretación estricta de Friedman, esas decisiones solo estarían justificadas si generan un beneficio económico para la empresa. Si los consumidores valoran los productos sustentables y esto permite aumentar las ventas, fortalecer la marca o mejorar la rentabilidad futura, entonces la decisión puede justificarse económicamente. Pero si simplemente implica reducir las ganancias para alcanzar un objetivo ambiental, Friedman consideraría que la empresa está utilizando recursos que pertenecen a sus accionistas para perseguir una finalidad diferente.

Esta postura puede parecer distante de la filosofía de las empresas B, pero plantea una pregunta que sigue siendo relevante, una empresa sustentable también necesita ser económicamente viable.

Una organización puede tener excelentes intenciones ambientales, pero si no consigue generar ingresos suficientes para sostener sus operaciones, pagar salarios, invertir y continuar desarrollándose, su modelo difícilmente pueda mantenerse en el tiempo.

Existe una idea alternativa que resulta especialmente interesante para analizar a Biogreen: la propuesta de creación de valor compartido de Michael Porter y Mark Kramer. Ellos sostienen que las empresas no necesariamente deben elegir entre generar beneficios económicos o solucionar problemas sociales. Por el contrario, pueden encontrar oportunidades de negocio precisamente en esos problemas.

La preocupación ambiental de los consumidores puede ser entendida como una necesidad del mercado. A partir de ella, una empresa puede desarrollar productos diferentes, generar innovación y construir una propuesta de valor capaz de distinguirse de la competencia.

Porter y Kramer identifican tres formas principales de crear valor compartido: reconcebir productos y mercados, redefinir la productividad dentro de la cadena de valor y contribuir al desarrollo de los entornos donde opera la empresa.

En el caso de Biogreen, la primera de estas dimensiones resulta particularmente evidente. La empresa toma una preocupación ambiental (el impacto de los productos químicos y sus residuos) y la transforma en parte de su propuesta comercial.

Pero también aparece la segunda dimensión. Las decisiones relacionadas con materias primas, envases y procesos productivos pueden generar costos adicionales, aunque también pueden convertirse en oportunidades de innovación y eficiencia. El desafío consiste en lograr que la sustentabilidad no sea solamente un requisito costoso, sino un elemento que progresivamente mejore la productividad y la competitividad.

El planteo de Porter y Kramer no supone que exista una solución inmediata. Crear valor compartido requiere modificar la forma en que la empresa piensa sus productos, sus procesos y su relación con el mercado. Pero justamente allí puede encontrarse una ventaja de largo plazo.

El caso de Biogreen permite observar cómo una filosofía empresarial puede transformarse en una herramienta estratégica.

Si la sustentabilidad estuviera limitada a una campaña publicitaria, podría ser relativamente sencillo para un competidor copiarla. En cambio, cuando se encuentra incorporada a la selección de proveedores, las materias primas, los productos, los envases, los procesos y la identidad de la marca, se convierte en algo mucho más difícil de reproducir.

Ese es uno de los aspectos más interesantes de las empresas B. La sustentabilidad deja de ser una característica adicional y pasa a formar parte de la identidad de la organización.

Esto también explica por qué puede constituir una ventaja competitiva. Una empresa no compite únicamente por precio. También puede competir por confianza, reputación, innovación, calidad y valores.

El desafío está en encontrar el equilibrio. Si los costos adicionales son demasiado elevados y el consumidor no reconoce el valor agregado, la filosofía puede convertirse en una limitación. Si, en cambio, la empresa logra transformar esa filosofía en una propuesta que el mercado valora, la sustentabilidad puede convertirse en una fuente de diferenciación difícil de imitar.

El caso de Biogreen muestra que discutir sobre responsabilidad social empresarial no significa simplemente preguntarse si una empresa debe cuidar el ambiente. La discusión es bastante más amplia. En el fondo, se trata de definir qué entendemos por éxito empresarial.

Para Friedman, la rentabilidad constituye el objetivo central y las decisiones sociales o ambientales deben justificarse dentro de esa lógica. Para Porter y Kramer, en cambio, existe la posibilidad de rede-

finir el propio concepto de éxito: una empresa puede generar valor económico mientras contribuye a resolver necesidades sociales y ambientales.

Biogreen se encuentra más cerca de esta segunda visión. Su filosofía implica aceptar determinados costos y desafíos para construir un modelo de negocio basado en la sustentabilidad. Pero eso no significa que la rentabilidad deje de ser importante. Al contrario, la empresa necesita convertir ese compromiso en una propuesta económicamente sostenible.

Por eso, el caso resulta interesante precisamente porque no ofrece una solución perfecta. Muestra una tensión real entre costos y beneficios, entre convicción y mercado, entre impacto ambiental y rentabilidad.

Conclusiones

La sustentabilidad puede ayudar a una empresa a diferenciarse, construir reputación y generar nuevas oportunidades, pero no elimina las reglas básicas de la competencia. Las empresas B también necesitan vender, innovar, controlar sus costos y adaptarse a las necesidades de sus clientes.

En definitiva, el desafío no consiste simplemente en elegir entre hacer negocios o cuidar el ambiente. El verdadero desafío consiste en encontrar modelos capaces de hacer ambas cosas de manera sostenible.

La experiencia de Biogreen demuestra que es posible convertir una filosofía ambiental en parte central de una estrategia empresarial. Al mismo tiempo, recuerda que esa decisión tiene un costo y exige esfuerzo, innovación y una mirada de largo plazo.

Quizás allí se encuentre el principal aporte de las empresas B al debate empresarial actual: demostrar que la sustentabilidad puede ser algo más que una obligación o una herramienta de comunicación. Puede convertirse en una forma diferente de entender el negocio, donde generar valor para la empresa y generar valor para la sociedad no sean necesariamente caminos opuestos.

Referencias bibliográficas

- Biogreen. (2026). *Nos recertificamos como B*. Recuperado de <https://biogreen.com.ar/recertificacion-empresa-b/>
- Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine. The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- Naciones Unidas. (s. f.). *Ecoimpostura: Las engañosas tácticas que se esconden tras las declaraciones medioambientales*. Recuperado de <https://www.un.org/es/climatechange/science/climate-issues/greenwashing>

Porter, M. E. y Kramer, M. R. (s. f.) Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77. Recuperado de <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=39071>

Sistema B. (2026). *Requisitos para la certificación de Empresa B* [Folleto]. Recuperado de <https://www.sistemab.org/requisitos-para-ser-empresa-b/>