


Industria de la sostenibilidad y consultoría verde: la institucionalización de una respuesta corporativa

Florencia Luci

Universidad de Buenos Aires, Instituto Gino Germani

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas <https://dx.doi.org/10.5209/crla.98872>

Recibido: 18 de diciembre de 2024 • Aceptado 25 de abril de 2025

Resumen: Este artículo analiza cómo la creciente demanda de sostenibilidad ante la crisis socioambiental configura una respuesta de mercado liderada por actores corporativos, en particular grandes firmas de consultoría. A través de un enfoque cualitativo basado en entrevistas, análisis documental y exploración de entornos digitales, examina la consolidación de una arquitectura multilateral promovida por organismos como la ONU, la OIT y la OCDE, y su articulación con una industria de la sostenibilidad que traduce estas directrices en bienes y servicios “verdes”. En este contexto, la consultoría verde ocupa un rol central en la interpretación, estandarización y certificación de prácticas sostenibles. El análisis muestra cómo la sostenibilidad opera simultáneamente como un bien simbólico y económico, cuya circulación estructura nuevas formas de competencia, diferenciación y legitimación en el capitalismo contemporáneo. El artículo contribuye así a comprender la institucionalización de la sostenibilidad como campo de disputas normativas, simbólicas y comerciales.

Palabras clave: sostenibilidad corporativa; industria; consultoría verde; organismos multilaterales; capitalismo; legitimidad.

ENG Sustainability and green consulting industry: institutionalizing a corporate response

Abstract: This article analyzes how the growing demand for sustainability in response to the socio-environmental crisis has shaped a market-driven response led by corporate actors, particularly major consulting firms. Drawing on a qualitative approach based on interviews, document analysis, and digital environments, it examines the consolidation of a multilateral architecture promoted by organizations such as the UN, ILO, and OECD, and its articulation with a sustainability industry that translates these guidelines into “green” goods and services. Within this framework, green consulting plays a central role in the interpretation, standardization, and certification of sustainable practices. The analysis shows how sustainability functions simultaneously as a symbolic and economic good, whose circulation structures new forms of competition, differentiation, and legitimation within contemporary capitalism. The article thus contributes to understanding the institutionalization of sustainability as a field of normative, symbolic, and commercial struggles.

Keywords: corporate sustainability; industry; green consulting; multilateral organizations; capitalism; legitimacy.

Sumario: 1. Introducción. 1.1 Abordaje metodológico. 2. La arquitectura multilateral del desarrollo sostenible. 2.1 Negocios responsables y sostenibilidad corporativa en el ámbito global. 3. Una industria de la sostenibilidad. 3.1 La consultoría verde, un mercado en expansión. 3.2 Estandarización del desempeño sostenible: reporte y certificación. 4. Más allá de la intermediación técnica: las consultoras como constructoras de mercado. 5. Conclusiones. 6. Bibliografía.

Cómo citar: Luci, F. (2025). Industria de la sostenibilidad y consultoría verde: la institucionalización de una respuesta corporativa, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 43(1), 37-53.

1. Introducción

En las últimas décadas, la sostenibilidad corporativa se ha consolidado como un eje estructurante del mundo empresarial contemporáneo. Sus principios y dispositivos –orientados a integrar la dimensión ambiental, social y económica en la gestión organizacional– son promovidos activamente por organismos multilaterales, agencias calificadoras, fondos sustentables y otros actores que impulsan su incorporación en el funcionamiento organizacional. La presión por establecer una economía y un desarrollo sostenibles se intensifica y redefine marcos regulatorios y competitivos del capitalismo global (Mazzucato, 2023).

La envergadura de las crisis socioambientales –como el cambio climático, la pérdida de biodiversidad o la desigualdad ecológica–, junto con la acción de organizaciones sociales y ambientales, sitúan a la sostenibilidad en el centro de las agendas globales. Lejos de una cuestión técnica o neutral, como a menudo se presenta, esta agenda se convierte en un espacio de disputa entre intereses económicos, formulaciones ideológicas y relaciones de poder. Organismos internacionales como la ONU, la OCDE o la OIT, grandes consultoras, banca multilateral y gobiernos son diversos actores que intervienen en la producción de marcos normativos, estándares y narrativas que definen qué cuenta como sostenible. Lo que está en juego, en definitiva, son los contenidos sobre los que se legitima la regulación del capitalismo (Boltanski y Chiapello, 1999).

Este artículo analiza la consolidación de la sostenibilidad como industria. Examina cómo la demanda de responsabilidad corporativa frente a la crisis ecológica configura un espacio en el que grandes actores –en especial, las consultoras globales– desarrollan una respuesta de mercado que se traduce en una oferta creciente y estructurada de bienes y servicios “verdes”. La hipótesis central sostiene que esta dinámica no responde únicamente a imperativos éticos o ecológicos, sino a exigencias y estrategias en un mercado global donde la sostenibilidad opera como elemento de diferenciación, reconocimiento y valorización económica. En este sentido, el artículo se pregunta cómo se produce y circula la sostenibilidad como un bien económico y simbólico en el ámbito corporativo (Bourdieu, 2001).

El trabajo dialoga con los estudios de management, la sociología económica y la ecología política para abordar la sostenibilidad corporativa como un proceso de institucionalización que articula discursos, regulaciones y estrategias económicas. Se trata, así, de problematizar no solo los dispositivos técnicos que estructuran esta agenda, sino también los sentidos, valores y formas de legitimidad que produce en el capitalismo contemporáneo. El foco está puesto en cómo la sostenibilidad deviene una exigencia institucional y simbólica en la que diversos actores multilaterales y corporativos disputan la capacidad de definir estándares, medir impactos y otorgar reconocimiento. En ese proceso, el desarrollo de la consultoría verde impulsa la expansión de un mercado altamente lucrativo.

El artículo se organiza del siguiente modo. Tras la sección metodológica, se analiza el rol de los organismos multilaterales en la configuración de una arquitectura institucional que define categorías, acuerdos y directrices para modular la actividad corporativa en función de la sostenibilidad. Luego, se aborda la conformación de una industria dedicada a la producción de bienes y servicios vinculados a la sostenibilidad corporativa, destacando el papel de la consultoría verde. Estas firmas no solo traducen normas globales en líneas de acción específicas, sino que

participan activamente en el desarrollo del mercado verde y en las dinámicas de competencia y legitimación que caracterizan a este espacio.

1.1. Abordaje metodológico

Este artículo se basa en una estrategia de investigación cualitativa orientada a comprender cómo se configura y legitima la sostenibilidad corporativa en entornos contemporáneos. Para ello, se combinaron tres técnicas principales: entrevistas, etnografía digital y análisis documental. El enfoque adoptado permitió articular hallazgos empíricos con marcos conceptuales en desarrollo (Timmermans & Tavory, 2012).

Entre octubre de 2023 y agosto de 2024, se realizaron entrevistas a actores clave del campo de la sostenibilidad empresarial y multilateral. Se priorizó la selección intencional de informantes estratégicos (Maxwell, 1996): directores regionales del área de sostenibilidad de dos grandes corporaciones globales con sede en Buenos Aires (uno asume responsabilidades en el cono sur y el otro, en Latinoamérica y Miami); un socio y dos gerentes de tres consultoras del denominado grupo *big four* (las mayores firmas de consultoría y auditoría a nivel global: Deloitte, PwC, EY y KPMG); una consultora inglesa con la que se mantuvo una conversación continua de carácter más horizontal e interpretativo (Marcus, 1998); y un funcionario a cargo de programas de sostenibilidad en un organismo de ONU. Las entrevistas se desarrollaron en modalidad presencial y virtual, con un enfoque flexible que facilitó la profundización en temas emergentes y la construcción conjunta de sentidos.

El análisis de las entrevistas apuntó a identificar categorías interpretativas y patrones de sentido. Se prestó especial atención a las formas en que los actores definen la sostenibilidad, justifican sus prácticas y se posicionan frente a las tensiones de este espacio. Como es común en investigaciones con élites (Cohen, 1999), las personas entrevistadas son fácilmente identificables por su trayectoria pública, por lo que se optó por un tratamiento cuidadoso de su anonimato brindando únicamente datos contextuales para comprender sus puntos de enunciación.

En paralelo, se desarrolló un trabajo de etnografía digital (Pink, Horst *et al.*, 2019; Hine, 2004) que permitió observar de manera sistemática el entorno virtual de la sostenibilidad. A través del seguimiento de sitios web institucionales, redes profesionales, plataformas de *reporting*, foros, eventos en línea y materiales de divulgación, se reconstruyeron las narrativas, relaciones, dispositivos de validación y repertorios simbólicos que estructuran este espacio. Este trabajo no solo ofreció un mapeo del ecosistema digital, sino que permitió contrastar y triangular las afirmaciones de las personas entrevistadas con las formas en que las organizaciones se presentan y actúan públicamente.

Finalmente, se incorporó un corpus amplio de documentos: informes de sostenibilidad, guías técnicas, marcos normativos, prensa, regulaciones y estadísticas. El análisis documental permitió profundizar en los discursos y prácticas institucionales, lo que complementó el trabajo de campo. Esta triangulación metodológica buscó fortalecer la validez del análisis y abordar la sostenibilidad corporativa como un fenómeno complejo, disputado y en constante producción.

2. La arquitectura multilateral del desarrollo sostenible

Lo que hoy denominamos “desarrollo sostenible” no es una inquietud reciente. En términos históricos, es consustancial al capitalismo como modo de producción. Los inicios del industrialismo en Inglaterra evidenciaron que, sin regulaciones, la lógica de la acumulación prevalece sobre las personas y los territorios. Leyes, acuerdos y normas delimitan los usos de la fuerza de trabajo y de la naturaleza bajo el supuesto de que su ausencia conlleva a la explotación (Polanyi, 2003).

Si bien esta regulación se consolidó como un atributo de los estados nacionales, la globalización y la emergencia de organismos multilaterales en las posguerras ampliaron la escala de la discusión sobre estas cuestiones y sus “efectos de Estado” (Trouillot, 2001). Es decir, la capacidad de ciertos actores e instituciones para producir estructuras de poder y autoridad típicamente estatales. Para este autor, procesos que se despliegan en espacios no gubernamentales –como organismos internacionales y ONG– pueden generar efectos de Estado tan poderosos como los

de los propios gobiernos. La construcción de una arquitectura de cumbres, tratados, programas y guías que buscan orientar la conducta de estados y organizaciones se pone en evidencia, así, como proceso histórico dinámico.

Los organismos multilaterales desempeñaron un papel fundamental en la construcción de una agenda para abordar las consecuencias medioambientales del desarrollo industrial y, en particular, el cambio climático. Se consolidaron como espacios privilegiados donde estados, empresas, movimientos sociales, sindicatos y comunidades establecen posiciones en un contexto de intereses en conflicto y asimetrías de poder. En ese marco, la Conferencia de Estocolmo (1972) inició el debate global, creó la Convención de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y sentó las bases del paradigma dominante de los organismos: el desarrollo sostenible. Este concepto se formaliza con el Informe Brundtland, *Nuestro futuro común* (1987), que lo define como aquel desarrollo que “satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias”.

El desarrollo sostenible surge, en parte, como respuesta a corrientes que proponían restringir el crecimiento económico para reducir el impacto ambiental (Castro, 2004). Esta perspectiva, impulsada por el ambientalismo, promovía mayor control regulatorio. Con este enfoque, las Naciones Unidas asumieron el compromiso de equilibrar crecimiento y sostenibilidad. La noción se consolidó en políticas globales y fue adoptada por teóricos del desarrollo, ambientalistas, académicos, agencias de cooperación y ONG.

Su generalización no impidió el surgimiento de opiniones contrarias. Algunos críticos afirman que el desarrollo sostenible ofrece una versión conservadora del ambientalismo, sin propiciar transformaciones estructurales ni una regulación efectiva (Allan, Sandwel, y Hamouchene, 2024). Otros señalan su alineación con la agenda neoliberal y el modelo capitalista que promueve el libre comercio para reducir la pobreza y mitigar la degradación ambiental (Özsu, 2024). El vínculo centro-periferia que promueve esta agenda es cuestionado por su visión verticalista, etnocéntrica y tecnocrática, que se impone sin considerar la diversidad cultural e institucional.

A pesar de las críticas, la respuesta multilateral a las demandas socioambientales creó una arquitectura compleja, que articula múltiples actores y escalas (Stranadko, 2022; Kiessling y Pacheco, 2019). Sus iniciativas, no obstante, logran limitadamente sus objetivos, lo que pone de manifiesto la dificultad para regular la acumulación capitalista. Un ejemplo es la regulación climática. En 1992, la Cumbre de la Tierra reconoció el cambio climático como un problema global y la necesidad de una respuesta internacional coordinada¹. Sin embargo, el Protocolo de Kioto (1997), primer tratado vinculante para reducir emisiones de efecto invernadero, tuvo un impacto limitado por la ausencia de los mayores emisores: Estados Unidos, India y China. Casi dos décadas después, el Acuerdo de París (2015) logró mayor participación al modificar el esquema de obligaciones fijas de Kioto. Si bien fue firmado por 195 países y la Unión Europea, su enfoque de compromisos autodeterminados y revisables no logró generar avances significativos en la reducción de emisiones y en la limitación del calentamiento global por debajo de 1,5°C.

Aunque el desarrollo sostenible ha generado numerosos acuerdos, principios y declaraciones, la mayoría carece de carácter vinculante. A menos que sean refrendados por legislaciones nacionales, su cumplimiento no puede exigirse ni sancionarse. La Agenda 2030 es otro ejemplo: si bien los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecen metas medibles y han sido adoptados por muchos países, su implementación depende de que los gobiernos desarrollen marcos normativos locales para su acatamiento. Con excepción de normas históricas (como la regulación del trabajo forzado o infantil, que se han integrado en la mayoría de las legislaciones nacionales), su adopción es desigual. Esto se refleja en el trabajo de campo cuando las personas entrevistadas, por ejemplo, recurren al concepto de *soft law* para describir estas recomendaciones no obligatorias.

¹ La cumbre de Río (1992) fue la primera en abordar integralmente los problemas ambientales y de desarrollo sostenible. Reunió a 178 gobiernos, ONG y actores de la sociedad civil. Creó instituciones como la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), la Convención sobre la Diversidad Biológica y la Agenda 21. De allí deriva la Conferencia de las Partes (COP), la reunión anual de los países signatarios de la CMNUCC que se realiza desde 1995 y tiene una alta visibilidad global.

Ahora bien, si la incorporación de estos acuerdos en las legislaciones nacionales es variable y muchos marcos permanecen como recomendaciones, la influencia de esta arquitectura trasciende su capacidad regulatoria formal. Siguiendo a Trouillot (2001), la globalización capitalista redefine las esferas de intervención estatal: organismos como la ONU, el FMI o el Banco Mundial establecen normas y marcos de gobernanza global que intervienen en políticas nacionales. Un ejemplo son los criterios que establecen para acceder a financiamiento o reconocimiento internacional. En los países en desarrollo, la participación en programas multilaterales² y la aplicación de normativas de sostenibilidad suelen condicionar el acceso a fondos y redes de apoyo³.

La arquitectura multilateral del desarrollo sostenible define expectativas y tendencias sobre el comportamiento corporativo global. Sus discursos y directrices configuran líneas de acción que redefinen los límites de la soberanía estatal. A su vez, pueden sentar las bases para normativas nacionales o acuerdos regionales más sólidos, como en la Unión Europea. En estos escenarios se articula una respuesta internacional legitimada. La relevancia de la arquitectura multilateral adquiere, para los fines de este trabajo, una dimensión adicional: sobre su base normativa y procedimental se articula la respuesta de mercado ante la cuestión medioambiental.

2.1. Negocios responsables y sostenibilidad corporativa en el ámbito global

Las ciencias sociales y los enfoques de gestión estudiaron el impacto del desarrollo industrial y de las prácticas empresariales. Entre quienes postulan el carácter depredador del capitalismo en la crisis ecológica (Wright y Nyberg, 2015) y quienes buscan pensar prácticas más sostenibles, inclusivas y responsables (Brabet, 2011), se despliega un abanico de posturas que analizan las tensiones entre crecimiento, regulación ambiental y justicia social.

En los ámbitos corporativos, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se refiere a la manera en que las empresas gestionan los impactos de sus externalidades (Cavia, 2013). Inicialmente, la RSE se asociaba a acciones voluntarias y compensatorias centradas en iniciativas filantrópicas o de mitigación de daños. Con el avance del paradigma del desarrollo sostenible se cuestiona el alcance limitado de esta mirada y se postula que las empresas deben asumir un papel más activo e integral (Carroll, 2015).

Durante los años 90, organizaciones como el World Business Council for Sustainable Development o el Pacto Global de la ONU impulsaron la sostenibilidad corporativa como enfoque estratégico. En este contexto, surgieron conceptos como el *triple bottom line* o triple impacto, que integran las dimensiones económica, social y ambiental que caracterizan al enfoque del desarrollo sostenible (Schwartz y Carroll, 2003; Matten y Moon, 2008). Estas dimensiones darían lugar a las políticas integrales conocidas como ESG –por sus siglas en inglés: *Environmental, Social, and Governance*– sobre las que volveremos más adelante. La revisión de literatura en *management* revela que, con el tiempo, las definiciones de RSE y de sostenibilidad corporativa tienden a converger (Amato, 2021).

La visión de los organismos sobre la sostenibilidad corporativa se expone en documentos clave como la Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales de la OIT⁴, las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales sobre Conducta Empresarial Responsable⁵ y los Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos del Consejo de Derechos Humanos de la ONU⁶. Estos dispositivos (que están alineados entre sí, se comple-

² Como, por ejemplo, el Proyecto Conjunto sobre Conducta Empresarial Responsable en América Latina y el Caribe. <https://www.ohchr.org/es/special-procedures/wg-business/joint-project-responsible-business-conduct-latin-america-and-caribbean> [consulta octubre 2024]

³ Organismos como el Banco Mundial o el Fondo Verde para el Clima establecen criterios que condicionan el acceso al financiamiento al cumplimiento de estándares ambientales y sociales. Cfr. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/822151531513670691/Financing-for-Development-at-the-World-Bank-Group.pdf> [consulta octubre 2024]

⁴ Disponible en <https://www.ilo.org/es/publications/declaracion-tripartita-de-principios-sobre-las-empresas-multinacionales-y-1> [consulta agosto 2024].

⁵ Disponible en https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/lineas-directrices-de-la-ocde-para-empresas-multinacionales-sobre-conducta-empresarial-responsable_7abea681-es [consulta agosto 2024].

⁶ Disponible en <https://www.ohchr.org/en/business-and-human-rights> [consulta agosto 2024].

mentan y son objeto de revisiones periódicas) constituyen el marco de referencia transnacional que define criterios operacionalizables, responsabilidades específicas y expectativas a largo plazo sobre el accionar sostenible de las grandes corporaciones.

El análisis del entorno digital de la sostenibilidad muestra que estas guías son citadas en instancias múltiples: legislaciones, investigaciones académicas y de gestión, informes de organismos internacionales, documentos corporativos, publicaciones de consultoras, ONG, entre otras. Sobre esta base, diversos actores del ámbito corporativo como consultoras, escuelas de negocios, empresas, grandes ONG, han conformado una industria que traduce las demandas de sostenibilidad en productos y servicios que, como se verá en detalle, generan uno de los mercados más dinámicos de la actualidad.

En el siglo XXI, la presión global para que las economías adopten políticas sostenibles va en aumento (Mazzucato, 2023). Regulaciones más estrictas, demandas de consumidores, de organizaciones de la sociedad civil, exigencias de inversores, entre otros, impulsan diferentes formas de presión. Un ejemplo clave es el de la Unión Europea. El lanzamiento del Pacto Verde (PVE) en 2019 promueve un cambio en la pretensión regulatoria para alcanzar una economía sostenible y climáticamente neutral para 2050. En sus acuerdos e informes, la Comisión Europea subraya que las acciones voluntarias no lograron avances sustanciales, las iniciativas de algunos estados no alcanzaron para impulsar la sostenibilidad a gran escala. Por ello, apoyado con una fuerte inversión⁷, endurece los compromisos ambientales dentro de la UE con normativas de cumplimiento obligatorio para empresas y otros organismos.

En se marco, en julio de 2024 entraron en vigor dos normativas relevantes⁸. Por un lado, la *Directiva sobre información corporativa en materia de sostenibilidad* (CSRD, por sus siglas en inglés) establece nuevos requisitos de reporte y amplía el número de empresas que deben divulgar información sobre su impacto socioambiental. Por otro, la *Directiva sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad* (CSDDD) exige que incorporen procesos de “debida diligencia”, es decir, que prevengan, mitiguen y remedien impactos negativos en los derechos humanos y el medio ambiente a lo largo de sus operaciones y cadenas de valor (Ruggie, 2011). Los estados miembros de la UE tienen un plazo de dos años a partir de su entrada en vigor para incorporarlas a su legislación nacional y su incumplimiento puede derivar en sanciones de hasta el 5 % de la facturación global.

Con este marco, la UE busca liderar la sostenibilidad global, como expresa en su normativa. Si bien es anticipado evaluar resultados, las personas entrevistadas coinciden en que sus implicaciones serán amplias. El coordinador de un organismo de la ONU señaló que se trata de un “hito que cambia las reglas del juego que impone un socio comercial enorme como es la UE” (entrevista virtual, marzo de 2024). Las naciones y corporaciones que busquen comerciar con la UE deben demostrar la trazabilidad de la sostenibilidad en toda su cadena de valor. El director de sostenibilidad de una multinacional coincidió con un ejemplo para el caso de Argentina: “si no empezamos a mostrar que nuestros productos son bajos en carbono y que tienen trazabilidad, vamos a ser menos competitivos; si un cerdo come soja de campos desforestados, no entra” (entrevista virtual, noviembre de 2023).

La sostenibilidad empresarial no es una agenda neutral, sino un punto importante en la geopolítica económica. Aunque la respuesta multilateral se propuso acompañar las desigualdades entre regiones y países, muchas veces las potenció. Las asimetrías de recursos y de acceso a tecnologías verdes (por ejemplo, para producir con menores emisiones) generan brechas en

⁷ El Pacto Verde tiene un costo proyectado de 1 trillón de euros en la próxima década. Los recursos combinan fondos públicos y privados, aunque se prevé que entre el 70 % y el 80 % de esta inversión provenga de los últimos. Cfr. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/finance-and-green-deal_en y <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2024/html/ecb.sp240526~ef011def12.en.html> [consulta octubre de 2024]

⁸ <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj> [consulta octubre de 2024]

la capacidad de cumplir con estándares internacionales⁹ y, por lo tanto, limitan la participación en mercados globales cada vez más regulados. Mientras grandes corporaciones en economías desarrolladas pueden adaptarse mejor a las exigencias normativas, las pequeñas y medianas, especialmente en países en desarrollo, enfrentan mayores dificultades.

La propia UE reconoce que la fragmentación normativa entre sus países miembros genera brechas entre empresas que aplican estándares de sostenibilidad y las que no. Las directrices del PVE buscan regular la competencia mediante un marco jurídico que asegure igualdad de condiciones en el mercado único. Así, la sostenibilidad deja de ser un diferencial voluntario para volverse un requisito para participar en la economía global. Esto genera una paradoja: aunque las empresas en economías menos reguladas enfrentan menores exigencias locales, están igualmente presionadas para adoptar marcos sostenibles globales para competir en mercados internacionales o acceder a financiamiento.

La intensificación de la regulación genera crecientes debates. El cambio climático y la transición ecológica afectan intereses económicos de países y corporaciones, lo que da origen a disputas que, en ocasiones, escalan hasta los estrados más altos de la política global, en los que se evidencian posiciones contrapuestas. Esto refuerza la idea de que la sostenibilidad empresarial configura un entramado complejo de intereses, actores y visiones en conflicto sobre la economía, el desarrollo y el cuidado de lo común (Laval y Dardot, 2015); una disputa que pone en tensión la pretensión regulatoria frente al enfoque de libre mercado y que también se expresa como una defensa de la soberanía nacional ante presiones e imposiciones globales. Ejemplo de ello son la salida de los acuerdos de París de los presidentes de EE. UU. y Brasil, Trump y Bolsonaro, o el rechazo del presidente argentino Milei a la Agenda 2030 y al Pacto del Futuro, que la extiende hasta 2045. Estas posturas no solo expresan la afinidad ideológica de las nuevas derechas globales frente a la cuestión ambiental (Gottenhuber y Mulholland, 2020; Gomes y Böhm, 2023), sino que también revelan que lo que está en disputa es la legitimidad misma de la regulación del capitalismo.

Además de las controversias que la sostenibilidad despierta entre estados o posiciones ideológicas disímiles, existen cuestionamientos de otro tipo. El enfoque de los *Critical Management Studies* sostiene que la sostenibilidad es un mecanismo de legitimación que diluye demandas de transformación estructural y reproduce dinámicas de poder favorables a los actores hegemónicos (Springett, 2003). La ecología política y los estudios postcoloniales, por su parte, advierten que refuerza un modelo extractivista, que mercantiliza los bienes comunes y mantiene intactas las estructuras económicas que generan las crisis socioambientales (Allan, Sandwel, y Hamouchene, 2024). Estas vertientes discuten el carácter tecnocrático y orientado al mercado, que reduce la sostenibilidad a métricas y certificaciones (Mazzucato y Collington, 2023). Esta crítica, particularmente, se vincula con el proceso que se desarrollará en el próximo apartado.

3. Una industria de la sostenibilidad

La sostenibilidad corporativa se consolida como un marco cada vez más cohesionado, que alinea categorías, regulaciones y procedimientos. Demostrar sostenibilidad es muchas veces necesario para cumplir con obligaciones legales, pero también para acceder a mercados específicos –como regiones comerciales, como ya se comentó, o financiamiento de fondos sostenibles– y al capital simbólico que proporciona la imagen de ser una empresa comprometida con el cuidado del planeta. Un consultor socio de una gran firma global lo decía en estos términos: “Estamos viendo que, aunque las empresas no están obligadas a hacer un reporte integrado, no tienen esa obligación regulatoria, sí lo hacen porque saben que es un diferencial para todos sus *shareholders* (sic, accionistas)” (entrevista virtual, noviembre de 2023).

En este contexto, los “rituales de verificación” –prácticas estandarizadas de evaluación y reporte que funcionan más como símbolos de legitimación que como medios efectivos de control

⁹ Fondos de impacto como OPEC FUND estiman que cerrar la brecha en los principales ODS en los países en desarrollo implica alrededor de 2,5 billones de dólares extra al año <https://opecfund.org/news/sustainable-finance-dfis-and-developing-countries> [consulta octubre 2024]

(Power, 1997)– ganan terreno. Cumplir con las normas de diligencia debida requiere auditorías, monitoreo de cadenas de suministro, presentación de reportes, etcétera. Estas exigencias implican traducir normas y directrices producidas por organismos multilaterales –pero también por legislaciones nacionales y regionales– en procedimientos de gestión sostenible que puedan ser informados en formatos estandarizados de reporte.

Este proceso da lugar a una “industria de la sostenibilidad” en la cual consultoras, fundaciones, grandes ONG vinculadas al ámbito corporativo, asociaciones empresarias, fondos de inversión, banca multilateral, entre otros, conforman redes de relaciones en torno a la producción, circulación y comercialización de bienes y servicios de sostenibilidad corporativa. El trabajo de campo realizado en entornos digitales permitió reconstruir la densidad de las relaciones de esta industria y su relevancia, pues allí se juega una parte de la regulación empresarial y el aprovechamiento de mercados. Foros, asociaciones, congresos, cumbres, exposiciones son arenas altamente productivas donde se traban relaciones de intercambio, competencia, construcción de redes y reconocimiento social (Fligstein, 1996).

Este apartado muestra cómo la creciente demanda de sostenibilidad corporativa impulsa un mercado de productos y servicios orientados a alinear, certificar y comunicar prácticas empresariales. En este entramado, la consultoría verde y las organizaciones de estandarización juegan un rol clave en la producción de uno de los principales rituales de verificación: los reportes de sostenibilidad. Los bienes y servicios que genera esta industria no solo canalizan este tipo de prácticas sostenibles. También estructuran dinámicas de competencia corporativa, en las que la legitimidad asociada a la sostenibilidad se convierte, al mismo tiempo, en una condición de acceso al mercado y en un recurso de diferenciación y valorización.

3.1. La consultoría verde, un mercado en expansión

Si, como señala McKenna (2007), el *management consulting* es la “profesión más nueva del mundo”, la consultoría verde es su última expresión. En los 2000, las principales consultoras globales –como PwC, McKinsey, BCG, EY o Deloitte–, comienzan a asesorar a las empresas en sostenibilidad. Conforme las normas, tratados y acuerdos se intensifican y aumenta la legitimidad social asociada a la sostenibilidad corporativa, esta área se expande y diversifica sus líneas de intervención. En los últimos años, las consultoras adaptan sus estructuras y anuncian inversiones billonarias: en 2021 se lanza McKinsey Sustainability¹⁰ con una inversión de 7 billones de dólares; PwC anuncia The New Equation en 2021, su nueva estrategia en sostenibilidad, con una inversión de 12 billones de dólares¹¹; BCG anuncia en 2021 el lanzamiento de su Center for Climate & Sustainability, que reemplaza y amplía el Centro para la Acción Climática creado en 2019¹²; en 2022 Deloitte Sustainability & Climate¹³ se anuncia con una inversión de 1 billón de dólares.

La consultoría verde se afirma como uno de los sectores más dinámicos del ámbito consultor. En 2022, se estimó que este mercado alcanzó un valor de 11,5 billones de dólares y se prevé que para 2028 alcance los 48 billones de dólares (Verdantix, 2024). Parte de este crecimiento está impulsado por la presión regulatoria. En 2025, más de 49.000 organizaciones de la UE deberán presentar informes alineados con la CSRD. Una consultora inglesa entrevistada señalaba que las grandes empresas están “desesperadas contratando bufetes de abogados y consultoras para esta transición específica” (conversaciones periódicas entre octubre de 2023 y agosto de 2024). La normativa de reporte obligatoria para empresas públicas que dispuso la Comisión de Bolsa y Valores de EE.UU. para 2025 también contribuirá a aumentar esta demanda¹⁴.

¹⁰ <https://ceros.mckinsey.com/our-history-timeline-dt/p/1> [consulta octubre 2024]

¹¹ <https://www.pwc.com/id/en/media-centre/press-release/2021/english/pwc-announces-new-strategy-the-new-equation.html> [consulta octubre 2024]

¹² <https://www.esgtoday.com/bcg-launches-global-climate-and-sustainability-center/> [consulta octubre 2024]

¹³ <https://www.deloitte.com/mt/en/about/press-room/deloitte-launches-global-sustainability-and-climate-business.html> [consulta octubre 2024]

¹⁴ La Enhancement and Standardization of Climate-Related Disclosures for Investors, aprobada el 6 de marzo de 2024, requiere que las empresas informen su exposición a riesgos climáticos y sus emisiones

Por otra parte, el reconocimiento simbólico del accionar sostenible de las grandes empresas también engrosa el campo de la consultoría verde. En los entornos digitales vinculados a la sostenibilidad se lo señala como un factor cada vez más determinante, algo que también confirman las personas entrevistadas. Mostrar públicamente un compromiso con el cuidado del planeta y la adopción de prácticas sostenibles parece haberse vuelto tanto una estrategia proactiva de búsqueda de legitimidad como una exigencia del propio mercado. La construcción de una “imagen verde” deja de ser un valor agregado para transformarse en una condición de la competencia empresarial.

Las oportunidades de negocio para las consultoras, así, se multiplican. Consultores y directivos de áreas de sostenibilidad entrevistados coinciden en que incluso las grandes multinacionales –que tienen sus propios departamentos de sostenibilidad– recurren a estos agentes para identificar las políticas realmente relevantes y cumplir con ellas. Buena parte del “laberinto de la sostenibilidad” al que refieren en las entrevistas se debe a la inflación de estándares, certificaciones, acreditaciones, reportes y sellos que produce esta industria. Las propias consultoras ofrecen sus servicios aludiendo a esta complejidad: “Deloitte empodera a nuestros clientes para navegar la complejidad climática para ayudar a brindar valor sostenible a inversores, clientes, empresas, reguladores, gobiernos y comunidades”¹⁵.

Si bien esta expansión dio impulso a consultoras de nicho, las globales dominan el mercado. En una industria dinámica y compleja de decodificar, que debe lidiar con normas globales y locales en una diversidad de cuestiones, las mayores consultoras tienen ventaja: “Nuestra escala significa que podemos ayudar a sus empresas globales con la mayoría de los desafíos ambientales, sociales o de gobernanza, donde sea que se enfrenten”¹⁶. Esto es especialmente decisivo para las compañías que operan en mercados regulados, como el de carbono o el energético, que deben cumplir pautas y métricas derivadas de los ODS. Las empresas asumen que mediante la contratación de multinacionales de la *expertise* cumplen con las últimas regulaciones y adoptan las mejores prácticas. Como señala Zelizer (1988), los clientes deben estar convencidos del valor y la legitimidad de los productos que adquieren.

Pese a su implicación en escándalos históricos¹⁷, las consultoras han proyectado una imagen de experticia y objetividad. Su valor simbólico les permite a las empresas legitimar decisiones estratégicas ante accionistas y otros actores del mercado como garantía de imparcialidad (Greiner y Metzger, 1983). Consultores entrevistados subrayan que tercerizar en expertos les permite a las empresas ser más eficientes y evitar errores costosos en áreas donde las empresas tienen un *know-how* poco desarrollado. Esto, sin embargo, refuerza la dependencia de sus servicios, como se señala más adelante.

Su papel en la difusión y estandarización de modelos hegemónicos ha sido ampliamente destacado (Dezalay, 2004; Djelic y Quack, 2003). Al traducir intereses económicos y políticos en dispositivos técnicos aparentemente neutros, las consultoras actúan como intermediarias institucionales y como agentes de poder simbólico que contribuyen a definir criterios y prácticas válidas. La difusión de modelos organizativos originados en contextos transnacionales o en grandes corporaciones –y presentados como estándares universales o “buenas prácticas”– contribuye a la homogeneización de formas de gestión a nivel global (McKenna, Djelic y Ainamo, 2003).

La respuesta de mercado que aportan las consultoras a la cuestión ambiental no es una excepción. El análisis de las líneas de sostenibilidad de las principales firmas globales evidencia un alto grado de estandarización y de propagación. El trabajo de campo realizado en entornos

de gases de efecto invernadero. Comienza a regir según tipo de firma a partir de 2025 <https://blogs.law.columbia.edu/climatechange/2024/03/11/the-secs-final-climate-disclosure-rule-key-requirements-and-the-materiality-threshold/> [consulta octubre 2024]

¹⁵ <https://www.deloitte.com/global/en/issues/climate/sustainability-and-climate.html> [consulta octubre 2024]

¹⁶ <https://www.deloitte.com/uk/en/services/risk-advisory/services/sustainability-services.html> [consulta octubre 2024]

¹⁷ El de Enron y Arthur Andersen en 2001 fue emblemático (la manipulación de la contabilidad llevó a Enron a la bancarrota y a Arthur Andersen a la disolución) pero los ejemplos abundan: Carillion y KPMG en 2018, Wirecard y EY en 2020.

digitales muestra que las consultoras locales más pequeñas emulan la tendencia global; algo que se verifica en otras áreas de consultoría en *management* (Luci, 2016).

Las principales líneas de sostenibilidad que ofrecen las consultoras pueden agruparse en cinco áreas: 1) Las políticas de transición energética y clima abordan las estrategias de descarbonización y de adaptación a las políticas climáticas; clave para sectores intensivos en carbono y altamente regulados. 2) Las líneas de asesoramiento en cadena de suministro y economía circular se orientan a optimizar recursos, reducir desperdicios e integrar prácticas sostenibles en toda la cadena de suministro; tal como, por ejemplo, solicita la UE. 3) Las políticas de ESG y gobernanza incluyen acciones para integrar la sostenibilidad en la estrategia empresarial y de gobierno. 4) Las líneas de reportes ESG y transparencia se enfocan en la producción de informes alineados con estándares internacionales (*reporting*). 5) Las líneas de cumplimiento normativo (*compliance*) y auditoría alinean a las empresas con las leyes y regulaciones vigentes y ofrecen auditorías independientes y verificación externa (*assurance report*) que valida los reportes ESG. Además de estas áreas, otras líneas como las finanzas sostenibles, mediante bonos verdes o financiamiento climático, o la innovación en productos sostenibles complementan el portafolio de servicios de sostenibilidad de las grandes consultoras.

Al integrar la sostenibilidad en el núcleo de las estrategias corporativas, la consultoría verde se presenta como una rama que interviene en procesos organizacionales centrales. En contraste con la visión compensatoria de la RSE, la sostenibilidad corporativa se instala en el *core* de los modelos productivos. En este marco, los criterios de sostenibilidad ESG emergen como el enfoque dominante (Friede, Busch y Bassen, 2015). Estos retoman los desarrollos conceptuales y normativos de la arquitectura del desarrollo sostenible, que articula los ejes a los que hicimos referencia en las primeras páginas: ambientales (como políticas de descarbonización, planes de transición energética o de gestión de residuos), sociales (medidas para promover la diversidad, reportes sobre brecha salarial de género o debida diligencia en derechos humanos) y de gobernanza corporativa (como políticas anticorrupción, criterios de independencia en los directorios o sistemas de protección para denunciantes).

El discurso de las consultoras –en sus comunicaciones, informes y también de boca de las personas entrevistadas– afirma que la adopción de prácticas y modelos de negocios sostenibles no va en perjuicio de la rentabilidad, sino que puede generar crecimiento económico (Hiller, 2013; Haigh, y Hoffman, 2012). La sostenibilidad mejora la reputación de una empresa, atrae a consumidores más conscientes y asegura la resiliencia en un mercado volátil. McKinsey lo dice en estos términos: “Las empresas exitosas están implementando estrategias ESG que aumentan el impacto financiero, social y ambiental, además de garantizar la competitividad a largo plazo”¹⁸.

En estas construcciones hegemónicas, la sostenibilidad no solo se presenta como un imperativo normativo y moral, sino también como una condición para la supervivencia económica a largo plazo. La narrativa dominante afirma que la presión normativa, las elecciones de consumidores y clientes, así como las tendencias de inversión, harán que las empresas que no integren criterios ESG vean limitada su performance. Citamos en extenso un fragmento de la entrevista mantenida con el responsable del área de sostenibilidad de una gran multinacional, porque muestra claramente lo que venimos afirmando:

Hay una *misconception* (sic) de ver las iniciativas de sostenibilidad como un gasto más que como una inversión. Uno está invirtiendo para que **el día de mañana, cuando las cosas se pongan más complicadas en términos físicos o regulatorios, la empresa pueda sobrevivir**. (...) Una concepción que incluso en mi compañía me cuesta transformar, por qué tiene que ir el equipo a estar presente en la COP, por ejemplo, esto de **“no es un gasto, es una inversión”**, es marcar una posición de contribución, es hacer *networking* con el ecosistema que está comprometido con la sostenibilidad.

¹⁸ <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/how-we-help-clients/sustainability-and-social-impact-strategies/environmental-social-and-governance> [consulta octubre 2024]

Ahora **se nos está reconociendo** [se refiere a su área] **porque mostramos el retorno de invertir en sostenibilidad**, creo que ese fue un paso. Logramos mostrar cuánto negocio generamos por haber sido más sostenibles. Hay muchas formas de cálculo, también se puede calcular el riesgo, por ejemplo. (...) Nosotros participamos en licitaciones con entidades internacionales donde, si uno no tiene medida su huella de carbono o si uno no tiene una política de diversidad e inclusión o si uno no tiene X, Y, Z, no puede participar. Ese es un riesgo. Esa es la mirada más económica que hoy en día tiene que tomar la sostenibilidad; creo que **es un error verla como un voluntariado o algo hippie ambiental y no como negocio**. Voy a estar ahorrando costos siendo más eficiente y por ende **puedo mostrar mi productividad**. También se puede mostrar el impacto en cómo retienes clientes, empleados. Yo tengo jóvenes que trabajan en proyectos de sostenibilidad que dicen: “yo si no estuviera en este proyecto, ya me hubiera ido de la compañía” (entrevista presencial, mayo de 2024).

En este contexto, es fácil comprender por qué los reportes ESG se instalan como modo de tomar decisiones informadas. El entrevistado citado arriba decía: “Cuando un inversionista vaya a mirar la empresa y vea un reporte de sostenibilidad, va a tener más seguridad y seguramente su *scoring* al momento de evaluar a la empresa va a ser mayor”. Esta lógica económica sustenta, por ejemplo, el auge de los fondos sostenibles. Si bien su análisis excede las posibilidades de este artículo, el informe de la Global Sustainable Investment Alliance (2023) muestra que en 2022 los activos en inversiones sostenibles alcanzaron los \$64.2 billones a nivel global. Esto representa el 38% de los activos globales gestionados y un aumento de casi 5 puntos frente al 33,4% reportado en 2018. Las inversiones sostenibles parecen mostrar desempeños competitivos (Fish, Kim y Shankar, 2019). Al ofrecer sus servicios de asesoría en inversión responsable, Deloitte afirma: “No es una moda, es una realidad que muestra un cambio en la conducta de los inversores”.¹⁹

3.2. Estandarización del desempeño sostenible: reporte y certificación

Entre las diversas líneas de consultoría verde, aquellas vinculadas al *reporting* tienen una relevancia particular para este trabajo. El asesoramiento en la elaboración de reportes ESG alineados con estándares internacionales es una vía privilegiada para analizar cómo la sostenibilidad se traduce en condiciones de competencia y reconocimiento en el mercado. En este apartado, el foco se dirige a la producción de los bienes simbólicos involucrados en la demostración pública de ese compromiso.

Los marcos de reporte que estandarizan la forma en que las empresas informan su desempeño en diversas áreas de interés son desarrollados por grandes ONG, fundaciones y otras entidades sin fines de lucro vinculadas a los entornos corporativos. El relevamiento de campo muestra que, aunque existe una gran diversidad, entidades como la Global Reporting Initiative (GRI), el Sustainability Accounting Standards Board (SASB), el International Integrated Reporting Council (IIRC) o la International Financial Reporting Standards (IFRS) dominan el mercado. Alineadas con la arquitectura global, estas entidades construyen las herramientas para constatar y certificar diferentes aspectos del comportamiento sostenible.

Los estándares GRI están alineados con los instrumentos internacionales para el comportamiento empresarial responsable, como los Principios Rectores de las NU sobre las Empresas y los Derechos Humanos, los Convenios de la OIT y las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. Las organizaciones también pueden utilizar los estándares para informar sobre su impacto y progreso en los ODS de las NU (Global Reporting Initiative, 2022).

¹⁹ <https://www.deloitte.com/es/es/services/risk-advisory/blogs/sostenibilidad-deloitte/que-son-criterios-esg-para-que-sirven.html> [consulta septiembre 2024]

Ante una oferta diversa y fragmentada, las empresas eligen marcos de reporte reconocidos o los requeridos por actores clave, como los fondos de inversión o regiones comerciales. La UE, por ejemplo, sugiere los marcos que considera adecuados para certificar sostenibilidad según su normativa. Posicionarse como estándar de referencia implica una competencia simbólica y relacional: acumular prestigio, visibilidad y credibilidad se vuelve central. La presencia de estas entidades en eventos de la industria, que muchas veces patrocinan, o las acciones conjuntas con consultoras o empresas, muestran el trabajo relacional activo. En sus sitios institucionales, refuerzan esa posición. GRI, por ejemplo, afirma que sus estándares son “consistentes, comparables y aplicables globalmente”, y que se han convertido en “el marco de reporte de sostenibilidad más utilizado en el mundo”²⁰. SASB, por su parte, destaca que “empresas de todo el mundo utilizan sus estándares para identificar, gestionar y comunicar información material sobre sostenibilidad”.²¹

La tendencia a la unificación normativa y la presión regulatoria generan movimientos en esta industria. Las personas entrevistadas coinciden en que la variedad de entidades promotoras de reportes y la coexistencia de estándares generan un panorama confuso. Organismos multilaterales, por su parte, sostienen que esto debilita los mecanismos de control y dificulta la comparabilidad entre empresas. En los últimos años, los marcos de reporte inician un proceso de integración para adaptarse a nuevos requerimientos.

Los reportes centrados exclusivamente en información financiera comienzan a dar paso a los denominados “reportes integrados”, que incorporan indicadores ESG y responden a las expectativas de un público más amplio que solo el de los inversores. Los documentos y portales de estas organizaciones aluden a la convergencia de sus marcos como una forma de evitar la duplicación de esfuerzos para las empresas globales: “Organizaciones como el IFRS, la GRI, el SASB, la Climate Disclosure Standards Board (CDSB) y el Carbon Disclosure Project (CDP) han comenzado a trabajar juntas en un marco único que facilite la elaboración de reportes”. Ahora bien, el trabajo colaborativo de unificación es, también y sobre todo, un trabajo competitivo para ajustarse a exigencias cambiantes a fin de seguir vigentes.

Un ejemplo ilustrativo de esta dinámica es la colaboración anunciada en 2021 entre GRI y SASB, que dio lugar a la publicación conjunta “*A Practical Guide to Sustainability Reporting Using GRI and SASB Standards*” (Global Reporting Initiative y Sustainability Accounting Standards Board, 2021). La iniciativa fue presentada como una herramienta para facilitar el reporte integrado para empresas que deben responder simultáneamente a las expectativas de inversores –ámbito cubierto por SASB– y de otras partes interesadas –ámbito de acción de GRI–. Un año más tarde, en 2022, la International Financial Reporting Standards Foundation (IFRS) creó el International Sustainability Standards Board (ISSB) con el propósito de proporcionar una base global unificada, para lo cual absorbió los estándares del SASB y otras iniciativas relevantes como el International Integrated Reporting Council (IIRC) y el Climate Disclosure Standards Board (CDSB). Dado el peso institucional de la IFRS en el campo de los reportes financieros, esta reconfiguración fortaleció su posición como referente global para el reporte integral. Si bien GRI continúa siendo un actor central en la divulgación de información no financiera y mantiene su legitimidad, la consolidación del ISSB plantea una posible reconfiguración.

Estos movimientos reflejan la disputa por definir el estándar dominante. El dinamismo de la industria de la sostenibilidad genera ganadores y perdedores. Como ironizó una consultora entrevistada: “one ring to rule them all” (conversaciones periódicas entre octubre de 2023 y agosto de 2024). Si bien se presentan como esfuerzos colaborativos, estos procesos dejan entrever la competencia por hegemonizar el campo. Aquellas organizaciones que logren adaptarse a las nuevas normativas y formar alianzas estratégicas tendrán mayores posibilidades de liderar el proceso de convergencia, y reforzar su legitimidad y centralidad en el mercado global de la sostenibilidad.

²⁰ <https://www.globalreporting.org/> [consulta octubre 2024]

²¹ <https://www.sasb.org/company-use/sasb-reporters/> [consulta octubre 2024]

En este proceso de expansión, las certificaciones dieron un salto exponencial. Decenas de sellos validan prácticas sostenibles: Rainforest Alliance, ISO 14001 (gestión ambiental), B Corp (responsabilidad social y ambiental), LEED (eficiencia energética), Carbon Trust Standard, Fair Trade, Forest Stewardship Council, son solo algunos. Es habitual ver sus logos en una diversidad de productos y servicios: desde alimentos o vestimenta, hasta negocios de vía pública, empresas u organismos públicos. Dichos logos tienen también un tratamiento estético que refuerza una imagen “verde” que busca resonar con el consumidor consciente. Su masificación, sin embargo, genera dudas sobre su credibilidad. El “lavado verde” es una práctica que crece. La propia normativa de la UE se posiciona como “directiva contra el *greenwashing*”.

La proliferación de reportes, sellos y certificaciones pone de relieve su valor como bienes simbólicos que otorgan ventajas competitivas a las organizaciones. Del mismo modo que la obtención de buenos resultados en rankings de sostenibilidad, como el Dow Jones Sustainability Index (DJSI) o el Fortune Change the World, les permite exhibir su compromiso responsable en portales y revistas de negocios. La eficacia de estos bienes en la competencia y acumulación capitalista refuerza su demanda y producción.

La inflación de este mercado fortalece el negocio de las consultoras al reforzar tanto la expectativa normativa del reporte como la narrativa de la sostenibilidad como un factor clave de legitimidad y resiliencia corporativa (Levy, Brown y de Jong, 2010). La adquisición de estos bienes impacta en la percepción pública y el valor de marca, lo que los convierte en herramientas de diferenciación estratégica y valorización empresarial. Las empresas no solo compiten por cuota de mercado, sino también por validarse ante un público al que consideran más informado y exigente (McKinsey & Company, 2023). Aquellas que logran proyectar una imagen “verde” obtienen ventajas competitivas en términos de reputación y confianza, especialmente en mercados saturados. Medir y comunicar el rendimiento en sostenibilidad es cada vez más una exigencia del propio mercado.

4. Más allá de la intermediación técnica: las consultoras como constructoras de mercado

La literatura sobre el papel de las consultoras en la vida económica y corporativa contemporánea suele asumir dos perspectivas. Una afirma su importancia en la difusión de normas y principios de gestión que se originan en grandes corporaciones, escuelas de negocios y organismos internacionales. Otra entiende que, lejos de simplemente difundir, las consultoras crean, asimismo, categorías y reglas del intercambio económico. Son, entonces, una institución medular del capitalismo moderno (McKenna, Djelic y Ainamo, 2003).

La investigación desarrollada muestra que las consultoras han encontrado un espacio lucrativo al posicionarse como intermediarias entre las empresas y los marcos regulatorios. Sin embargo, su influencia va más allá de una traducción técnica. Gran parte de las políticas de sostenibilidad de las corporaciones más importantes reposa en sus manos. En muchos casos, están en posición de definir qué es sostenible para sus clientes, lo que implica una incidencia significativa sobre cómo se entiende y aplica este criterio. Las consultoras evalúan el estado de la empresa, comparan sus prácticas con estándares vigentes, identifican áreas de mejora y emiten diagnósticos para desarrollar estrategias ESG personalizadas. En este proceso, traducen principios abstractos de sostenibilidad en prácticas concretas que se adaptan a las realidades operativas de cada empresa a la vez que las moldean.

Además de implementar estas estrategias, realizan monitoreo y seguimiento, lo que les permite prolongar sus servicios e influencia. Esta posición predominante ha dado lugar a legislaciones en algunos países que exigen la rotación de firmas de consultoría, sobre todo en el caso de empresas públicas o que cotizan en bolsa. Su lugar en las organizaciones –donde muchas veces sus equipos permanecen instalados por meses– le permite extender su proyección: introducen y normalizan conceptos, difunden y estandarizan modelos de gestión, moldean y propagan tendencias. Sus líneas de capacitación y formación interna fluidifican los discursos y las prácticas sostenibles en la cultura organizacional. De este modo, se convierten en actores clave en la transición hacia una economía más sostenible.

Por otro lado, hacia fuera de la empresa, desarrollan vínculos con diversos actores en los sectores público y privado. En muchos casos, trabajan simultáneamente para gobiernos y empresas, lo que genera prácticas de cabildeo y conflictos de interés. Los escándalos por falta de transparencia, por filtraciones de información o por favorecer a clientes corporativos sobre el interés público abundan²². Otras han sido acusadas de *greenwashing* intencional²³. La prensa especializada prevé que el aumento de los mandatos de reporte impulse una mayor cantidad de litigios por *greenwashing* a partir de 2024 (Runyon, 2024).

Generar redes y asegurarse una presencia estratégica en espacios corporativos y multi-laterales es un trabajo sustancial para reproducir su capital específico y disputar posiciones de mercado. Como argumenta Granovetter (1973), la fortaleza de los lazos débiles les permite construir conexiones múltiples y aprovechar sus ventajas competitivas. Las consultoras ofrecen este capital específico a sus clientes como diferencial difícilmente alcanzable de manera autónoma. Deloitte lo presenta como el “Acceso a una gran red” y a “Enfoques colaborativos: nos asociamos con especialistas para cerrar la brecha entre los negocios y el mundo académico, la tecnología y la ciencia”²⁴.

Su posición estratégica en la interacción con ONG, gobiernos, empresas y organismos internacionales les brinda un recurso crucial: el control y transmisión de información. Las consultoras facilitan la circulación de saberes y discursos que no solo impulsan la adopción de prácticas sostenibles, sino que también moldean el modo en que diversos actores comprenden y valoran dichas prácticas. Así, contribuyen a la homogeneización de pautas de sostenibilidad con una orientación de mercado, alineadas con las corrientes *mainstream*, mientras que formas alternativas de sostenibilidad, en particular aquellas que provienen de comunidades o enfoques locales más inclusivos, quedan silenciadas en la disputa hegemónica.

En efecto, la dinámica de colaboración y competencia en la que los actores de esta industria buscan ganar influencia y legitimidad para sostener posiciones de liderazgo, refuerza la visión corporativa de la sostenibilidad. Un ejemplo ilustrativo de esta lógica es la relación entre las consultoras y las organizaciones que estandarizan los marcos de reporte. En principio, las consultoras asesoran a las empresas para que cumplan con distintos estándares de reporte, y cuentan con cierto margen para recomendar aquellos que consideren más estratégicos en función de cada sector, tipo de audiencia o de sus propios intereses. Ese margen, sin embargo, es limitado: las consultoras no pueden soslayar los marcos más reconocidos o aquellos requeridos por determinados inversores, reguladores o mercados. La elección de estándares no responde únicamente a criterios técnicos, sino que está atravesada por jerarquías institucionales y lógicas de poder que estructuran el propio campo de la sostenibilidad corporativa.

Las organizaciones de estandarización, por su parte, se benefician de la ampliación de la consultoría verde: su legitimidad proviene de la adopción de sus marcos por parte de empresas y actores financieros. Esto aumenta la competencia para establecer alianzas. Las acciones conjuntas abundan: foros temáticos, patrocinios, desarrollo de guías de implementación, *webinars*, programas de formación y certificación, participación en mesas técnicas, producción de informes conjuntos, entre muchas otras. Su interacción contribuye a engrosar el espacio de la sostenibilidad corporativa y legitimar su enfoque. Por otra parte, dado que estas organizaciones operan como entidades sin fines de lucro, proyectan una imagen de legitimidad desinteresada de la cual las consultoras se benefician. Esto les permite capitalizar la autoridad moral de esos organismos, lo que fortalece la confianza en sus propias prácticas y recomendaciones.

²² La operación Lava Jato expuso en 2014 la corrupción en la estatal brasileña Petrobras y cuestionó la auditoría de PwC. Otros casos son los de WE Charity y McKinsey en Canadá en 2020, Deloitte y el sistema de desempleo de Florida, EE.UU. en la década de 2010, McKinsey y la “captura del Estado” en Sudáfrica en 2015.

²³ Como por ejemplo en el caso Volkswagen: https://www.lemonde.fr/automobile/article/2015/09/25/six-cles-pour-comprendre-le-scandale-qui-secoue-volkswagen_4772191_1654940.html.

²⁴ <https://www.deloitte.com/uk/en/services/risk-advisory/services/sustainability-services.html> [consulta octubre 2024]

La relación entre consultoras y organismos multilaterales revela otra dimensión de su influencia. Conforme se expande el mercado verde, su posición como actores corporativos de peso alcanza al ámbito multilateral y genera fuertes críticas (Mazzon, 2024). Su presencia en las Conferencias de las Partes (COP) es un ejemplo. Aunque no fueron agentes activos desde sus inicios, a partir de los 2000 las consultoras adquieren visibilidad, patrocinando temáticas o sesiones de trabajo específicas. En la COP25 de 2019 PwC fue designada como “exclusive consulting partner”, lugar que ocupó BCG en las dos ediciones siguientes²⁵. Las consultoras buscan ser reconocidas en ese rol de influencia: “Trabajamos en la frontera de la sostenibilidad corporativa; Ayudamos a definir muchos de los marcos y directrices que ahora están bien establecidos en las empresas globales”²⁶. Los portales de estos eventos, por su parte, no visibilizan de igual manera estos patrocinios. Es posible especular que el auspicio de la consultoría no sea el aspecto que más se desea promocionar en foros multilaterales que buscan presentarse como neutrales.

Las desiguales dotaciones de poder y capital desempeñan un papel fundamental en la estructuración de este espacio. Las consultoras se cuentan entre las empresas más grandes y poderosas del mundo. Su volumen de negocio supera el PBI de muchos países (GlobalData, 2021). Estas asimetrías distribuyen de manera desigual la capacidad de los distintos actores para imponer sus narrativas y enfoques, lo que refuerza la influencia de los grandes actores corporativos. Quienes tienen recursos para financiar proyectos de sostenibilidad, contratar consultoras de renombre o adquirir certificaciones costosas tienen mayores posibilidades de establecer consensos hegemónicos. Las consultoras participan activamente en la disputa categorial y discursiva que contribuye a formalizar formas de acción y definición de lo sostenible.

5. Conclusiones

La sostenibilidad corporativa se institucionaliza como una exigencia transversal en el funcionamiento del capitalismo contemporáneo. Más allá de su discurso ético o ambiental, este proceso configura un espacio estructurado por normas, actores e incentivos que definen lo “sostenible” como un bien con valor económico y simbólico. Así, la sostenibilidad se convierte en una industria en expansión, que organiza sus propios mecanismos de producción, certificación y valorización.

El análisis mostró cómo esta industria se articula sobre una arquitectura institucional que combina organismos multilaterales, regulaciones internacionales y dispositivos de estandarización. En este entramado, las grandes consultoras no solo implementan lineamientos existentes, sino que también participan activamente en la definición de estándares, la construcción de métricas y la producción de discursos que dotan de sentido y legitimidad a la acción empresarial “verde”.

Esta dinámica refuerza un enfoque tecnocrático que desplaza el debate político y ético sobre las causas estructurales de la crisis ecológica. Al traducir la sostenibilidad en un campo de experticia, diferenciación y gobernanza, se afianza una mirada empresarial del problema ambiental, que se canaliza como oportunidad de negocio, reputación y posicionamiento estratégico.

En suma, el trabajo permitió comprender cómo la sostenibilidad corporativa opera como un dispositivo de legitimación, que responde simultáneamente a presiones institucionales, normativas y de mercado. Su consolidación como industria implica no solo la proliferación de bienes y servicios “verdes”, sino también la disputa por el poder de definir qué cuenta como desarrollo sostenible, quién tiene autoridad para certificarlo y bajo qué criterios. Interrogar estos procesos es clave para desnaturalizar la neutralidad atribuida a la sostenibilidad y abrir el debate sobre otras formas posibles de organizar la economía en tiempos de crisis ecológica.

²⁵ <https://www.bcg.com/press/25august2022-cop27-bcg-named-exclusive-strategic-partner> [consulta octubre 2024]

²⁶ <https://www.deloitte.com/uk/en/services/risk-advisory/services/sustainability-services.html> [consulta octubre 2024]

6. Bibliografía

- Allan, J., Sandwell, K. y Hamouchene, H. (eds.) (2024). *Desmantelar el colonialismo verde*. Buenos Aires: CLACSO.
- Bourdieu, P. (2000). *Las estructuras sociales de la economía*. Buenos Aires: Manantial.
- Boltanski, L. y Chiapello, È. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. París: Gallimard.
- Brabet, J. (2011). "Corporate Social Responsibility and Its Models in a Contested Field". *Revue de l'organisation responsable*. 6(2): 38-50.
<https://doi.org/10.3917/ror.062.0038>
- Castro, C. J. (2004). "Sustainable Development: Mainstream and Critical Perspectives". *Organization y Environment*. 17(2):195-225. <https://doi.org/10.1177/1086026604264910>
- Cavia, M. (2013). *La responsabilidad social empresaria en el discurso de diferentes instituciones y actores sociales*. Paraná: La Hendija.
- Cohen, S. (dir.) (1999). *L'art d'interviewer les dirigeants*. París: PUF.
- Dardot, P. y Laval, C. (2015). *Común: Ensayo sobre la revolución en el siglo XXI*. Barcelona: Gedisa.
- Dezalay, Y. (2004). "Les courtiers de l'international. Héritiers cosmopolites, mercenaires de l'impérialisme et missionnaires de l'universel". *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*. 151-152: 5-35.
- Fish, A.; Kim, D.H. y Venkatraman, S. (2019). *The ESG Sacrifice*.
 Disponible en: <https://www.bcg.com/publications/2019/the-esg-sacrifice> [Consulta octubre 2024].
- Fligstein, N. (1996). "Markets as politics: A political-cultural approach to market institutions". *American Sociological Review*. 61(4): 656-673.
- Friede, A., Busch, T. y Bassen, A. (2015). "The emergence of ESG as a performance measure: A review of the literatura". *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 5(4): 210-233.
- GlobalData (2021). *Top Consulting Firms by Revenue*.
 Disponible en: <https://www.globaldata.com/companies/top-companies-by-sector/business-and-consumer-services/global-consulting-firms-by-revenue/> [Consulta octubre 2024].
- Global Reporting Initiative. (2022). *About GRI*. [Folleto en línea]
 Disponible en: <https://www.globalreporting.org/media/wmxlkins/about-gri-brochure-2022.pdf> [Consulta octubre 2024].
- Global Reporting Initiative y Sustainability Accounting Standards Board. (2021). *A practical guide to sustainability reporting using GRI and SASB standards*. [en línea].
 Disponible en: <https://www.globalreporting.org/media/mlkjpni/gri-sasb-joint-publication-april-2021.pdf> [Consulta octubre 2024].
- Global Sustainable Investment Alliance (2023). *Global Sustainable Investment Review 2022*. Londres: GSIA.
- Gomes, M. y Böhm, S. (2023). "Right-wing populism vs. climate capitalism: Climate change governance under scrutiny". En Feldmann, M. y Morgan, G. (eds.), *Business and populism: The odd couple?* Oxford: Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oso/9780192894335.003.0012>
- Gottenhuber, S. y Mulholland, E. (2020). "Implementing the Sustainable Development Goals in times of rising right-wing populism in Europe". *Sustainability*. 12(20): 8465.
<https://doi.org/10.3390/su12208465>
- Greiner, L.E. y Metzger, R.O. (1983). *Consulting to management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Haigh, N. y Hoffman, A. (2012). "Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business". *Organizational Dynamics*. 41(2): 126-134.
- Hiller, J. (2013). "The benefit corporation and corporate social responsibility". *Journal of Business Ethics*. 118: 287-301.
- Hine, C. (2000). *Etnografía virtual*. Barcelona: Editorial UOC.
- Levy, D., Brown, H. y de Jong, M. (2010). "The contested politics of corporate governance: The case of the Global Reporting Initiative". *Globalizations*. 7(3): 357-373.
<https://doi.org/10.1080/14747731003772357>

- Luci, F. (2016). *La era de los managers. Hacer carrera en las grandes empresas argentinas*. Buenos Aires: Paidós.
- Marcus, G. (1998). *Ethnography Through Thick and Thin*. New Jersey: Princeton University Press.
- Maxwell, J.A. (1996). *Qualitative research design: An interactive approach*. California: Sage Publications.
- Mazzon, L. (2024). "COP29: The Role of Consulting Firms in Climate Negotiations. Nobody wants to miss the party". *Caldo*. <https://caldo.blog/blog/cop29-consulting-firms> [Consulta octubre 2024].
- Mazzucato, M. y Collington, R. (2023). *The Big Con: How the Consulting Industry Weakens Our Businesses, Infantilizes Our Governments, and Warps Our Economies*. Londres: Penguin Books.
- Mazzucato, M. (2023). "Governing the economics of the common good: from correcting market failures to shaping collective goals". *Journal of Economic Policy Reform*. 27(1): 1-24. <https://doi.org/10.1080/17487870.2023.2280969>
- Matten, D. y Moon, J. (2008). "Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility". *Academy of Management Review*. 33(2): 404-424. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>
- McKenna, C.D. (2007). *The world's newest profession: Management consulting in the twentieth century*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McKenna, C., Djelic, M.-L. y Ainamo, A. (2003). "Message and medium: The role of consulting firms in globalization and its local interpretation". En Djelic, M.-L. y Quack, S. (eds.), *Globalization and institutions: Redefining the rules of the economic game*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- McKinsey & Company (2023). *Rethink: Do consumers really care about ESG?* <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/email/rethink/2023/06/2023-06-07b.html> [Consulta octubre 2024].
- Özsu, U. (2024). "El NOEI como ley: Más allá de los nuevos acuerdos verdes". En CLACSO (ed.), *Por el equilibrio del mundo: El Nuevo Orden Económico Internacional 1974-2024* (pp. 61-69). Buenos Aires: CLACSO.
- Pink, S., Horst, H., Postill, J., Hjorth, L., Lewis, T. y Tacchi, J. (2019). *Etnografía digital. Principios y práctica*. Madrid: Editorial Morata.
- Polanyi, K. (2003) [1944]. *La gran transformación: Los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo*. México DF: Fondo de Cultura Económica.
- Power, M. (1997). *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press.
- Runyon, N. (2024). *ESG disclosure mandates & standards likely to spur rise in greenwashing claims in 2024 & beyond*. Thomson Reuters Institute.
- Ruggie, J.G. (2011). *Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations "Protect, Respect and Remedy" Framework*. Nueva York York: United Nations.
- Schwartz, M.S. y Carroll, A.B. (2003). "Corporate social responsibility: A three-domain approach". *Business Ethics Quarterly*. 13(4): 503-530. <https://doi.org/10.5840/beq200313435>
- Springett, D. (2003). "Business conceptions of sustainable development: A perspective from critical theory". *Business Strategy and the Environment*. 12(2): 71-86.
- Timmermans, S. y Tavory, I. (2012). "Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis". *Sociological Theory*. 30(3): 167-186.
- Trouillot, M.-R. (2001). "The anthropology of the state in the age of globalization: Close encounters of the deceptive kind". *Current Anthropology*. 42(1): 125-138. <https://doi.org/10.1086/318437>
- Verdantix (2024). *Green Quadrant: ESG and Sustainability Consulting 2024*. Londres: Verdantix.
- Wright, C. y Nyberg, D. (2015). *Climate Change, Capitalism, and Corporations: Processes of Creative Self-Destruction*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Zelizer, V.A. (1988). "Beyond the polemics on the market: Establishing a theoretical and empirical agenda". *Sociological Forum*. 3(4): 614-634.