

Artículo Original/ Original Article

El tránsito de la responsabilidad social empresarial a la creación de valor compartido: el caso de una empresa paraguaya

The transition from corporate social responsibility to creating shared value: the case of paraguayan company

*Romina Sotto¹  Clara López¹  Orlando Contreras² 

¹Universidad Nacional de Asunción, Maestría en Ingeniería con énfasis en Inteligencia Organizacional. San Lorenzo, Paraguay.

²Universidad Industrial de Santander, Carrera de Ingeniería Industrial. Bucaramanga, Colombia.
Correspondiente*: rominasotto902@gmail.com

Para citar este artículo:

Sotto, R., López, C. y Contreras, O. (2026). El tránsito de la responsabilidad social empresarial a la creación de valor compartido: el caso de una empresa Paraguay. *UCOM Scientia*,4(1), 39-68.

Fecha de recepción: 09/01/2026

Fecha de aceptación: 06/02/2026

Resumen

Este artículo analiza y mide la transición de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) hacia la Creación de Valor Compartido (CVC) en una empresa del sector supermercadista en Paraguay. El estudio adopta un enfoque cualitativo descriptivo basado en análisis documental, utilizando un modelo de evaluación compuesto por seis criterios fundamentales: 1) integración estratégica, 2) generación simultánea de valor económico y social, 3) innovación en el modelo de negocio, 4) colaboración con grupos de interés, 5) medición de impacto cuantificable y 6) escala del impacto. Los resultados revelan que la compañía ha superado la etapa de RSE filantrópica para consolidar prácticas genuinas de CVC, evidenciadas en la reingeniería de su cadena de valor, la implementación de productos de economía circular y la optimización de recursos que generaron un ahorro energético del 37% y un incremento en ventas del 30%. La aplicación de los criterios de medición permite concluir que la empresa se ubica en una fase de "valor compartido emergente" dentro del continuo evolutivo hacia CVC: presenta prácticas genuinas con resultados verificables en cuatro criterios con nivel alto (integración estratégica, generación de valor simultáneo, innovación y colaboración multistakeholder), aunque todavía no completamente sistematizadas a nivel organizacional ni escaladas sectorialmente. El estudio demuestra que empresas en economías emergentes pueden implementar estrategias genuinas de valor compartido, identificando el rol crítico de alianzas multistakeholder en contextos con marcos institucionales débiles.

Palabras clave: Creación de valor compartido; responsabilidad social empresarial; sostenibilidad; estrategia empresarial.

Abstract

This article analyzes and measures the transition from Corporate Social Responsibility (CSR) to Creating Shared Value (CSV) in a company within the Paraguayan supermarket sector. The study adopts a descriptive qualitative approach based on document analysis, employing an evaluation framework composed of six fundamental criteria: 1) strategic integration, 2) simultaneous generation of economic and social value, 3) business model innovation, 4) stakeholder collaboration, 5) quantifiable impact measurement, and 6) scale of impact. The results reveal that the company has moved beyond the stage of philanthropic CSR to consolidate genuine CSV practices, evidenced by value chain reengineering, the implementation of circular economy products, and resource optimization that led to a 37% reduction in energy consumption and a 30% increase in sales. The application of these measurement criteria allows for the conclusion that the company is at an "emerging shared value" phase within the evolutionary continuum toward CSV: it presents genuine practices with verifiable results in four criteria at high levels (strategic integration, simultaneous value generation, innovation, and multistakeholder collaboration), although not yet fully systematized at the organizational level nor scaled sectorally. The study demonstrates that companies in emerging economies can implement genuine shared value strategies, identifying the critical role of multistakeholder alliances in contexts with weak institutional frameworks.

Keywords: Creating shared value; corporate social responsibility; sustainability; business strategy.

1. Introducción

El modelo empresarial tradicional centrado exclusivamente en maximizar beneficios económicos ha sido progresivamente cuestionado ante la evidencia de sus limitaciones para abordar desafíos sociales y ambientales actuales. Este cuestionamiento ha impulsado la evolución desde enfoques de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) hacia modelos más integrados que vinculan la generación de valor económico con el impacto social y ambiental positivo.

La RSE tradicional, aunque representó un avance importante, presenta limitaciones estructurales significativas: desconexión con el negocio principal, enfoque predominante en gestión reputacional, respuestas mayormente reactivas a presiones externas, y una visión implícita de suma cero entre desempeño económico y social (Porter & Kramer, 2011). Estas limitaciones han dado origen al concepto de Creación de Valor Compartido (CVC), definido como políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad empresarial mientras simultáneamente avanzan las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde operan (Porter & Kramer, 2011).



A pesar de la creciente atención académica internacional sobre valor compartido, existe limitada investigación empírica sobre su implementación en contextos latinoamericanos, particularmente en economías emergentes como Paraguay (Menghwar & Daood, 2021). Esta escasez de estudios limita la comprensión de cómo estas estrategias pueden adaptarse en contextos con recursos más limitados, marcos institucionales distintos y desafíos socioeconómicos específicos. Aunque estudios recientes han explorado valor compartido en retail colombiano (León-Guatame y Lomaba-Roa, 2022) y valor sustentable en multitiendas chilenas (Cabana Villca et al., 2023), la investigación específica sobre supermercados con producción propia y posicionamiento premium en economías emergentes como Paraguay permanece escasa.

Paraguay presenta características que hacen pertinente el estudio de implementación de CVC: economía emergente con importante base agrícola y agroindustrial, tensiones entre crecimiento económico y sostenibilidad ambiental, inequidad en distribución de ingresos, y un sector empresarial que busca modelos de desarrollo más sostenibles. El sector retail paraguayo, en particular, tiene impacto significativo como empleador importante, articulador de cadenas de valor, y modelador de patrones de consumo, haciendo que sus decisiones estratégicas generen efectos multiplicadores en la economía y sociedad.

Este estudio analiza el caso de Casa Rica (Alimentos Especiales S.A.), empresa del sector supermercadista paraguayo-posicionada en el segmento premium y gourmet, con producción propia de alimentos y enfoque explícito en sostenibilidad. A diferencia de cadenas masivas enfocadas en precios bajos, Casa Rica se ha diferenciado estratégicamente mediante prácticas sostenibles. Estas características la convierten en un caso de particular interés para examinar cómo una empresa en una economía emergente puede transitar desde modelos tradicionales de RSE hacia estrategias genuinas de creación de valor compartido.

El objetivo del estudio es analizar la implementación de estrategias de creación de valor compartido en Casa Rica y evaluar su transición desde modelos tradicionales de RSE hacia un enfoque integrado de CVC. Se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿En qué medida Casa Rica ha logrado transitar desde un enfoque tradicional de RSE hacia una estrategia genuina de CVC, y cuáles son las características, resultados y desafíos de este proceso?

El análisis de este caso puede proporcionar aprendizajes valiosos para otras empresas paraguayas y latinoamericanas que buscan integrar sostenibilidad y competitividad en sus modelos de negocio, contribuyendo al desarrollo teórico sobre la aplicabilidad del concepto de valor compartido en economías emergentes.



1.1 Estado del Arte

A. De la Responsabilidad Social a la Creación de Valor Compartido

La responsabilidad social empresarial (RSE) tradicional, aunque representó un avance importante respecto a la visión friedmaniana que sostenía que la única responsabilidad empresarial es maximizar beneficios para los accionistas, presenta limitaciones estructurales significativas desde una perspectiva estratégica. La literatura clásica ha conceptualizado la RSE como el conjunto de responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas que las empresas asumen frente a la sociedad (Carroll, 1991).

Porter y Kramer (2011) argumentan que la RSE tradicional frecuentemente se caracteriza por su desconexión con el negocio principal, ubicándose en departamentos separados sin integración real con la estrategia competitiva. Asimismo, identifican un enfoque predominante en la gestión de reputación corporativa más que en la generación genuina de valor social, respuestas mayormente reactivas a presiones externas, y una visión implícita de suma cero entre desempeño económico y social. Esta concepción tradicional mantiene separados los mundos del negocio y la sociedad, perpetuando la idea de que el éxito empresarial se logra a expensas del bienestar social y ambiental (Melamed-Varela et al., 2018).

Estas limitaciones han impulsado la búsqueda de enfoques alternativos que permitan integrar la generación de valor económico con la resolución de problemáticas sociales, dando lugar al concepto de creación de valor compartido (CVC).

El concepto de valor compartido, introducido por Porter y Kramer (2011), representa un cambio paradigmático en la comprensión de la relación empresa-sociedad. Menghwar y Daood (2021), en revisión sistemática de 242 artículos académicos, definen CVC como proceso estratégico mediante el cual las corporaciones identifican y transforman problemas sociales en oportunidades de negocio, integrando necesidades sociales en sus estrategias principales para crear beneficios mutuos sustanciales y sostenibles.

La premisa fundamental del valor compartido es que la competitividad empresarial y la salud de las comunidades circundantes están profundamente interrelacionadas. Una empresa necesita comunidades prósperas para crear demanda sostenible, contar con fuerza laboral productiva, acceder a infraestructura adecuada y operar en un entorno institucional estable. Recíprocamente, las comunidades necesitan empresas exitosas que generen empleo de calidad, ingresos fiscales, innovación que mejore calidad de vida y prosperidad económica compartida. Esta interdependencia supera la división tradicional entre objetivos económicos y sociales, proponiendo que ambos pueden y deben perseguirse simultáneamente de manera integrada (Porter & Kramer, 2011).



B. Dimensiones de la Creación de Valor Compartido

Porter y Kramer (2011) identifican tres vías distintas pero interrelacionadas para crear valor compartido, cada una representando oportunidades estratégicas específicas:

Re concebir productos y mercados: Esta primera vía implica identificar necesidades sociales no satisfechas o inadecuadamente atendidas y desarrollar productos o servicios innovadores que las aborden, creando simultáneamente nuevos mercados rentables y beneficios sociales tangibles. Yang & Yan (2020) señalan que cuando las empresas se reconectan genuinamente con la realidad social de sus contextos operativos y optimizan sus ventajas competitivas distintivas para responder a esa realidad, pueden impulsar progreso económico y social coexistente y mutuamente reforzante. Ejemplos incluyen alimentos fortificados que abordan deficiencias nutricionales creando nuevos segmentos de mercado, productos financieros accesibles para poblaciones de bajos ingresos que expanden inclusión financiera, o tecnologías de energía limpia asequibles que democratizan acceso a energía mientras reducen emisiones.

Redefinir productividad en cadena de valor: La segunda vía consiste en mejorar simultáneamente la calidad, cantidad, costo y confiabilidad de insumos y distribución mientras se actúa sobre problemas sociales y ambientales en la cadena de valor completa. De Medeiros et al. (2023), en estudio específico sobre supermercados y economía circular, enfatizan que la gestión eficiente, económica y genuinamente sostenible se alcanza mediante optimización integral de recursos dentro de las instalaciones y operaciones en el marco de un modelo de negocio innovador y rentable. Áreas críticas de intervención incluyen: uso eficiente de energía y optimización logística, gestión sostenible de recursos hídricos, aprovisionamiento responsable trabajando con proveedores locales y pequeños productores, distribución eficiente que minimice desperdicios, mejora de productividad de empleados mediante mejor salud y capacitación, y decisiones de localización que consideren acceso a insumos de calidad y mercados relevantes.

Desarrollar clusters locales de apoyo: La tercera vía reconoce que ninguna empresa opera en aislamiento y que el éxito empresarial está significativamente influenciado por las empresas de apoyo, infraestructura compartida e instituciones que la rodean geográficamente. Kotze & Hofmeyr (2022) agregan que las alianzas estratégicas con gobierno, organizaciones sociales, instituciones educativas y otras empresas constituyen el medio fundamental para conseguir creación efectiva de valor compartido mediante cooperación activa y coordinación estratégica entre múltiples partes interesadas. Estas alianzas pueden incluir desarrollo de capacidades de proveedores locales, inversión en infraestructura compartida, apoyo a instituciones educativas para formar talento relevante, y colaboración en marcos regulatorios favorables.

C. Valor Compartido y Grupos de Interés



La teoría de grupos de interés o stakeholders, desarrollada por Freeman (1984), sostiene que las empresas deben considerar los intereses legítimos de todos los grupos afectados por o que afectan a la organización, no solo los accionistas. Esta perspectiva teórica es fundamental para el valor compartido. Noé Amato (2015) señala que la identificación sistemática y priorización de grupos de interés facilita su inclusión efectiva en la estrategia de creación de valor compartido. Observa que empresas pequeñas tienden a reconocer y atender las demandas de grupos más directos e inmediatos (empleados, clientes, proveedores cercanos), mientras empresas grandes tienden a ampliar la cantidad y diversidad de grupos de interés, logrando alcanzar los ejes ambiental y social más amplios mediante satisfacción de necesidades detectadas en comunidades y sociedad general.

Cuevas Lizama et al. (2023), en investigación reciente sobre implementación y medición de estrategias CVC, proponen que tanto factores internos (estrategia emergente adaptativa, liderazgo visionario comprometido, capacidades cognitivas organizacionales) como factores externos (calidad de instituciones estatales, comportamiento de competidores que establece estándares sectoriales, actitudes y expectativas de clientes) influyen significativamente en la capacidad organizacional de adoptar y ejecutar efectivamente estrategias de creación de valor compartido. Los autores enfatizan que los valores organizacionales profundos y los objetivos estratégicos explícitos deben estar cuidadosamente alineados para implementar efectivamente la estrategia de valor compartido de manera coherente y sostenible en el tiempo.

D. Innovación, Sostenibilidad y Medición en Valor Compartido

De Tommaso & Pinsky (2021) destacan que cuando innovación y sostenibilidad se integran genuinamente como parte de la cultura organizacional profunda, se utilizan naturalmente como base fundamental para el diseño de estrategias empresariales, facilitando el reconocimiento social de la empresa como agente legítimo de transformación positiva en el desarrollo socioeconómico regional.

La medición rigurosa del valor compartido es aspecto crítico frecuentemente subestimado. Gutiérrez & Amador (2015) señalan que la cuantificación sistemática del impacto mediante indicadores concretos de resultados —cantidad de residuos evitados, materiales reciclados, ahorro energético e hídrico, empleos generados, ingresos incrementados de proveedores locales, y personas beneficiadas— es absolutamente requerida para que las empresas puedan: identificar empíricamente la relación causal entre valor compartido generado y productividad empresarial mejorada, motivar la continuidad y expansión de actividades mediante evidencia de resultados, comunicar resultados verificables a grupos de interés diversos, y tomar decisiones estratégicas informadas sobre inversiones futuras en valor compartido.



E. Valor Compartido en Sector Retail: Tendencias Actuales

De Medeiros et al. (2023) estudian específicamente economía circular en supermercados, identificando oportunidades concretas de modelo de negocio basado en gestión eficiente de residuos (compostaje, reciclaje, donación de alimentos), eficiencia energética en instalaciones, promoción activa de productos locales y sostenibles, reducción de empaques y plásticos, y educación continua del consumidor sobre opciones sostenibles.

Estudios recientes evidencian el surgimiento del consumidor eco-consciente: el 80% de consumidores globales están preocupados por el impacto ambiental de sus compras, incrementándose desde 66% en 2022 (PDI Technologies, 2024), mientras que el 54% están dispuestos a pagar premium por productos sostenibles (Simon-Kucher & Partners, 2024). Significativamente, el 70% de consumidores investigan activamente las afirmaciones de sostenibilidad antes de confiar en ellas, cifra que aumenta al 80% cuando sospechan lavado de imagen ecológico. Esta tendencia evidencia que para sectores como retail, transparencia genuina y compromiso verificable con sostenibilidad se están convirtiendo en imperativos competitivos, no opcionales, transformándose de ventaja diferenciadora a expectativa básica del consumidor informado.

Evidencia en contexto latinoamericano: estudios recientes en la región documentan la implementación emergente de estrategias de valor compartido en retail. León-Guatame y Lomaba-Roa (2022), en investigación sobre hipermercados y supermercados colombianos, identifican acciones de valor compartido orientadas a grupos de interés que fortalecen productividad dentro de la cadena de valor mediante alianzas e innovación, aunque con alcance limitado. Los autores señalan que las empresas del sector enfrentan desafíos particulares para escalar iniciativas de valor compartido dadas las presiones competitivas y márgenes operativos estrechos característicos del retail alimentario. El estudio, basado en entrevistas en profundidad con actores del sector, revela que, aunque existe compromiso organizacional con prácticas responsables, la sistematización de valor compartido como estrategia central permanece incipiente en el contexto colombiano.

En el contexto chileno, Cabana Villca et al. (2023) analizan la influencia de propuestas de valor sustentable en competitividad de empresas multitiendas en la Región de Coquimbo, determinando mediante modelado de ecuaciones estructurales que factores como co-creación de valor con clientes, innovación sustentable y eco-eficiencia explican el 89,9% de la varianza en competitividad empresarial. Aunque enfocado en retail no alimentario (vestuario, electrodomésticos), el estudio valida empíricamente la relación entre sostenibilidad integrada y desempeño competitivo superior en mercados latinoamericanos, confirmando que la

propuesta de valor sustentable no constituye trade-off sino fuente de ventaja competitiva cuando se implementa de manera sistemática.

Estos antecedentes regionales, aunque limitados, sugieren que la implementación de valor compartido en retail latinoamericano se encuentra en etapas emergentes, con empresas explorando modelos adaptados a contextos institucionales y de mercado específicos. Los hallazgos son consistentes en identificar desafíos de escalabilidad y sistematización que trascienden fronteras nacionales, reflejando tensiones estructurales entre presiones de corto plazo por rentabilidad y compromisos de largo plazo con sostenibilidad.

Evidencia en contexto paraguayo: en el contexto específico de Paraguay, estudios recientes documentan experiencias heterogéneas de implementación de valor compartido en diferentes sectores. Casarotto y Sotto (2024), en análisis del clúster textil de Ñeembucú, identifican que la empresa líder logró aumentar productividad mediante subcontratación de talleres locales, capacitación constante de colaboradores e integración de sostenibilidad en su estrategia con reducción de impacto ambiental. Sin embargo, los autores señalan desafíos pendientes en la integración completa de talleres de confección y la necesidad de políticas públicas que favorezcan innovación y desarrollo tecnológico del clúster. Iberbuden (2016), en estudio de cuatro casos empresariales paraguayos de negocios inclusivos, concluye que los factores críticos de éxito varían según el sector económico y el tipo de emprendimiento inclusivo, confirmando que estos modelos constituyen alternativa válida para inclusión social con sustentabilidad temporal. Por su parte, González Fornerón (2018), en investigación sobre empresa yerbatera de Bella Vista, evidencia limitaciones en la transición RSE-CVC: la mayoría de funcionarios desconocían el método de gestión de valor compartido, confundiendo actividades de RSE filantrópica con valor compartido genuino.

Estos antecedentes paraguayos, aunque limitados en número, revelan un panorama heterogéneo donde coexisten experiencias de integración parcial de sostenibilidad y desarrollo de clústeres (clúster textil) con casos donde la transición desde RSE tradicional hacia CVC permanece incipiente (empresa yerbatera).

F. Marco Analítico para Evaluar Transición hacia Valor Compartido

Para analizar si una empresa está genuinamente creando valor compartido versus meramente practicando RSE tradicional mejorada, se aplican criterios analíticos rigurosos: (1) integración estratégica profunda de iniciativas sociales/ambientales en la actividad principal del negocio versus ubicación periférica; (2) conexión demostrable con competitividad, generando simultáneamente valor económico mensurable y valor social/ambiental verificable; (3) escala de impacto significativo y cuantificado versus simbólico o marginal; (4) innovación real en productos, procesos o modelos de negocio versus aplicación de prácticas convencionales; (5)



colaboración genuina y co-creación con grupos de interés relevantes diversos; y (6) orientación consistente de largo plazo versus respuestas tácticas de corto plazo.

Es útil conceptualizar un continuo evolutivo desde RSE tradicional básica (cumplimiento legal mínimo, filantropía completamente desconectada del negocio) hasta valor compartido pleno (modelo de negocio fundamentalmente basado en creación de valor compartido como fuente principal de ventaja competitiva), con niveles intermedios de RSE estratégica (alineada con valores pero periférica), RSE integrada (con algunos beneficios operacionales) y valor compartido emergente (algunas prácticas genuinas pero no sistémicas). Esta conceptualización permite evaluar con matices el grado real de avance de una empresa específica en su transición hacia valor compartido auténtico.

A partir de la revisión de literatura y los criterios analíticos previamente desarrollados, la Tabla 1 presenta una síntesis conceptual de las principales diferencias entre la RSE y la CVC. Esta síntesis se utiliza como marco analítico para interpretar empíricamente el grado de transición observado en el caso de estudio.

Tabla 1. Diferencias entre RSE tradicional y CVC según criterios de análisis

Criterio	Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	Creación de Valor Compartido (CVC)
1. Integración estratégica	Iniciativas periféricas o complementarias a la estrategia central. Ubicadas en departamentos separados (RSE, comunicaciones, fundaciones corporativas). Desconectadas de la actividad principal del negocio.	Integración profunda en la estrategia competitiva central. Sostenibilidad como parte constitutiva del modelo de negocio. Decisiones estratégicas consideran impacto social/ambiental sistemáticamente.
2. Generación de valor económico y social simultáneo	Visión de suma cero: el impacto social es un costo, gasto reputacional o trade-off frente a rentabilidad. Beneficios sociales y económicos se perciben como objetivos contradictorios.	Generación simultánea y mutuamente reforzante de valor económico y social/ambiental. El impacto social positivo es fuente directa de ventaja competitiva, eficiencia operativa y rentabilidad.
3. Innovación en modelo de negocio	Prácticas convencionales del sector: donaciones, filantropía, programas sociales aislados, voluntariado corporativo. Cambios incrementales sin transformación del modelo de negocio.	Innovación significativa en productos (que abordan necesidades sociales), procesos (eficiencia con impacto ambiental) y modelo de negocio (economía circular, cadenas de valor sostenibles). Transformación del rol empresarial.

4. Colaboración con grupos de interés	Grupos de interés como beneficiarios pasivos o receptores de filantropía. Relación unidireccional de la empresa hacia la comunidad. Comunicación limitada sin co-creación.	Grupos de interés como socios estratégicos dentro del ecosistema de negocio. Co-creación de soluciones mediante colaboración profunda. Aprendizaje mutuo y desarrollo conjunto de capacidades.
5. Medición de impacto	Indicadores sociales y ambientales no integrados al desempeño económico. Métricas aisladas, cualitativas o ausentes. Énfasis en outputs (actividades realizadas) sin vincular a resultados empresariales.	Indicadores sociales vinculados explícitamente a productividad, eficiencia operativa y rentabilidad. Medición cuantificable de outcomes e impactos. Sistema integrado que permite evaluar ROI de iniciativas.
6. Escala del impacto	Limitada por presupuesto asignado a RSE (porcentaje fijo de utilidades). Impacto marginal o simbólico sin efecto sistémico. Discontinuidad ante cambios económicos.	Alta escalabilidad al estar integrada al modelo de negocio. El crecimiento empresarial amplifica impacto social/ambiental. Sostenibilidad económica garantiza continuidad del impacto.

Nota: Estos seis criterios constituyen el marco analítico utilizado en la metodología para evaluar el grado de transición de Casa Rica desde RSE tradicional hacia CVC (ver Sección Materiales y Métodos).

Fuente: Elaboración propia basada en Porter y Kramer (2011), Menghwar y Daood (2021), y Melamed-Varela et al. (2018).

G. Síntesis

La revisión de literatura establece que valor compartido representa evolución paradigmática significativa respecto a concepciones anteriores de responsabilidad empresarial, moviendo consideraciones sociales y ambientales desde la periferia hacia el centro mismo de la estrategia competitiva empresarial. Evidencia creciente sugiere que este enfoque puede generar beneficios sustanciales tanto para empresas (competitividad mejorada, innovación, acceso a mercados, reducción de riesgos) como para sociedades (empleo de calidad, desarrollo local, mejora ambiental), aunque su implementación exitosa y sostenida requiere condiciones organizacionales específicas: liderazgo genuinamente comprometido de largo plazo, capacidad de innovación sistemática, visión estratégica de largo plazo resistiendo presiones de corto plazo, colaboración profunda con grupos de interés diversos, y métricas adecuadas que capturen tanto valor económico como social.

En contextos latinoamericanos como Paraguay, valor compartido presenta oportunidades particulares y significativas dadas las necesidades sociales y ambientales urgentes existentes, pero también desafíos estructurales relacionados con debilidad institucional persistente, alta

informalidad económica, y presiones competitivas de corto plazo. Este marco teórico proporciona las bases conceptuales necesarias para analizar rigurosamente el caso empírico de Casa Rica, evaluando en qué medida específica ha logrado transitar efectivamente desde modelos tradicionales de RSE hacia una estrategia genuina e integrada de CVC.

2. Materiales y métodos

Este estudio adoptó un diseño cualitativo basado en estudio de caso único (Yin, 2018), apropiado para comprender fenómenos complejos en contexto real. Casa Rica (Alimentos Especiales S.A.) fue seleccionada mediante muestreo intencional por: (a) relevancia sectorial en retail paraguayo, (b) posicionamiento distintivo en segmento premium/gourmet con producción propia, (c) compromiso explícito con sostenibilidad documentado públicamente, y (d) disponibilidad de información verificable.

La recopilación se basó exclusivamente en fuentes secundarias públicas:

Literatura académica: Búsqueda sistemática en Google Scholar, Scopus y Web of Science con términos "creación de valor compartido", "shared value creation", "sostenibilidad empresarial", "retail sustainability" combinados con "América Latina" y "Paraguay". Se consultaron fuentes académicas del período 2015-2024, más textos clásicos fundamentales.

Documentos corporativos: Memorias de Sostenibilidad 2021-2022, sitio web corporativo, comunicados sobre carbono neutralidad.

Fuentes periodísticas: Artículos en ABC Color (2020), Revista CEOpy y PLUS, Agencia Financiera de Desarrollo [AFD], 2024; InfoNegocios Paraguay (período 2016-2023, énfasis 2020-2023).

Se aplicó análisis de contenido temático (Braun & Clarke, 2006) en seis fases: familiarización, codificación inicial, búsqueda de temas, revisión, definición y producción del reporte. Los temas se organizaron según las tres vías de valor compartido de Porter y Kramer (2011) y los tres ejes estratégicos de Casa Rica (ambiental, social, colaboradores). Se aplicó triangulación contrastando información corporativa, periodística e institucional para fortalecer validez.

Para evaluar la transición desde RSE hacia valor compartido se aplicaron seis criterios: (1) integración estratégica, (2) generación simultánea de valor económico y social/ambiental, (3) innovación en modelo de negocio, (4) colaboración con grupos de interés, (5) medición de impacto cuantificable, y (6) escala del impacto.

La medición sistemática distingue entre outputs (productos directos de las actividades: cantidad de residuos reciclados, colaboradores capacitados) y outcomes (resultados e

impactos de mediano y largo plazo: cambios en comportamiento, mejoras sostenidas en calidad de vida).

Como estudio de caso único, esta investigación no permite generalización estadística hacia el universo de empresas del sector retail paraguayo o latinoamericano. Los hallazgos son específicos al contexto particular de Casa Rica y deben interpretarse considerando sus características distintivas: (a) posicionamiento en segmento premium/gourmet con clientela de mayor poder adquisitivo y sensibilidad ambiental, (b) tamaño organizacional grande con recursos suficientes para inversiones en sostenibilidad pero manteniendo flexibilidad operativa, (c) estructura de propiedad familiar de segunda generación que facilita visión de largo plazo sin presiones trimestrales de mercados de capitales, y (d) producción propia integrada que permite mayor control sobre la cadena de valor.

La transferibilidad de los hallazgos hacia otros contextos empresariales enfrenta restricciones importantes. Para empresas del segmento masivo con estrategias de liderazgo en costos y márgenes operativos estrechos, las inversiones en sostenibilidad documentadas en Casa Rica pueden resultar financieramente inviables o requerir adaptaciones sustanciales. El diferencial de precios del 5-25% que la clientela premium de Casa Rica puede absorber para productos sostenibles probablemente excede la capacidad de pago de consumidores de segmentos populares en un contexto paraguayo donde el 22,7% de la población vive bajo la línea de pobreza (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2024).

Para microempresas y pequeñas empresas con recursos más limitados, la replicabilidad del modelo se ve restringida por barreras de acceso a certificaciones internacionales costosas, capacidad técnica para medición sistemática de impacto, y poder de negociación limitado con proveedores para exigir estándares de sostenibilidad. Similarmente, sectores con márgenes operativos muy reducidos (retail de productos básicos, commodities agrícolas) enfrentan restricciones estructurales para internalizar costos de sostenibilidad sin comprometer viabilidad económica.

No obstante, el estudio ofrece transferibilidad analítica (Yin, 2018) mediante la identificación de principios, mecanismos y condiciones facilitadoras que pueden informar estrategias de valor compartido en contextos con características similares. Específicamente, los hallazgos son potencialmente transferibles a: (a) empresas de tamaño grande en segmentos diferenciados (no necesariamente premium) donde la sostenibilidad puede constituir atributo valorado, (b) organizaciones con estructuras de propiedad que permiten horizontes de inversión de largo plazo, (c) sectores donde existe posibilidad de integración vertical o control significativo sobre cadenas de valor, y (d) contextos institucionales con ecosistemas de alianzas disponibles (ONGs, fundaciones, gobierno) para compensar limitaciones de recursos individuales.

La investigación contribuye al conocimiento contextualizado sobre implementación de valor compartido en economías emergentes latinoamericanas, área identificada como subdesarrollada en revisiones sistemáticas de literatura (Menghwar & Daood, 2021). Los aprendizajes específicos sobre facilitadores contextuales (segmentación de mercado, alianzas estratégicas, certificaciones accesibles), barreras estructurales (debilidad institucional, disponibilidad de proveedores sostenibles) y adaptaciones necesarias (énfasis en colaboración multi-stakeholder) pueden informar tanto la práctica empresarial como futuras investigaciones en contextos con características socioeconómicas e institucionales comparables.

3. Resultados

3.1. Caracterización de Casa Rica: Contexto y Evolución Empresarial

Casa Rica (Alimentos Especiales S.A.) es un supermercado paraguayo posicionado en el segmento premium y gourmet, con producción propia de panadería, confitería y rotisería, además de operar el restaurante "El Molinillo". Cuenta con cuatro locales en Asunción, cada uno integrado con restaurante, y plataforma de comercio electrónico.

Fundada en 1989 por Hertha Lange de Hiebl como emprendimiento de cocina alemana, la empresa expandió progresivamente su oferta importando ingredientes especiales de Europa y desarrollando productos propios. En décadas posteriores transitó hacia organización corporativa profesionalizada manteniendo liderazgo familiar de segunda generación.

En 2017 realizó diagnóstico inicial de sostenibilidad que sentó bases para transformación estratégica. En 2020 inauguró su sucursal "Los Laureles" bajo estándares de eficiencia energética, obteniendo certificación LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), convirtiéndose en la primera construcción de su rubro en Paraguay con esta credencial internacional (ABC Color, 2021; AFD, 2024).

Casa Rica, con más de 900 empleados directos, es clasificada como empresa grande según la normativa paraguaya (Ley N° 4.457/2012 establece como grandes a empresas con más de 50 empleados), aunque representa una empresa de tamaño mediano en el contexto del retail latinoamericano dominado por cadenas multinacionales con decenas de miles de empleados. Esta posición intermedia le confiere recursos suficientes para inversiones en sostenibilidad, capacidad de negociación con proveedores, y visibilidad institucional para alianzas estratégicas, manteniendo flexibilidad operativa característica de organizaciones de menor escala (Congreso de la Nación Paraguay, 2012). Microempresas y pequeñas empresas enfrentan barreras de entrada más elevadas para certificaciones internacionales y sistemas de medición sofisticados.



3.2. Redefinición Estratégica: del Negocio Tradicional al Valor Compartido

En 2021, Casa Rica redefinió su propósito organizacional: "Mejorar la calidad de vida de nuestros asociados, proveedores y clientes para sumar al Desarrollo Sostenible de nuestro país". Paralelamente lanzó su "Estrategia de Sostenibilidad 2030" con horizonte de largo plazo y objetivos cuantificables. (Casa Rica, s.f.)

La estrategia se basó en identificación sistemática de siete grupos de interés: (1) colaboradores, (2) clientes y consumidores, (3) accionistas, (4) organizaciones sociales, (5) comunidades y sociedad civil, (6) proveedores, y (7) gobierno. Se estructura en tres ejes estratégicos: (1) Ambiental, (2) Social, y (3) Bienestar de Colaboradores, cada uno con sub-ejes, acciones específicas, objetivos cuantificables e indicadores medidos regularmente.

3.2.1 Resultados por Eje Estratégico

A. Eje Ambiental: Eficiencia de Recursos y Economía Circular

Eficiencia Energética y Gestión Hídrica:

El local "Los Laureles" certificado LEED logró:

- Reducción de 37% en consumo energético por m² versus construcciones convencionales mediante aislamiento térmico, iluminación LED, sistemas HVAC optimizados y aprovechamiento de luz natural (Casa Rica, 2021; AFD, 2024).
- Captación de 50.000 litros de agua de lluvia anualmente.
- Ahorro del 100% de agua potable exterior y 79,54% interior.

Casa Rica certificó su huella de carbono bajo estándares IPCC, GHG Protocol e ISO 14064/1 para 2020, 2021 y 2022. La reingeniería de empaques generó ahorro de 2,4 toneladas de plástico mediante sustitución por materiales biodegradables y eliminación de empaques redundantes.

Productos de Economía Circular:

Desarrolló tres líneas de productos mediante alianzas estratégicas:

1. Compost orgánico (con Panambi Recicla): transforma residuos orgánicos en producto comercializable.
2. Bread Ale (con Palo Santo Brewing): utiliza pan no vendido como ingrediente cervecero.
3. Licoreto (con Reta Destilería): elabora licores premium con cáscaras de cítricos.

Semana Circular y Reconocimiento Internacional:



En agosto de 2025, Casa Rica celebró la Semana Circular, presentando su portafolio expandido de productos circulares. La empresa ha logrado transformar o utilizar hasta 10 tipos de materiales, estableciendo nuevas alianzas en cada paso: plástico (con Redciclaje), arena de vidrio (con De Concreto y Tecnoambiental), caucho (con T&D Recycling), escombros (con El Escombrero), y más recientemente material textil, otros plásticos y bolsas de harina en colaboración con la Fundación Princesa Diana. Un ejemplo destacado es el lanzamiento de TRAMA, una marca de accesorios circulares presentada durante la Semana Circular. Recibió reconocimiento internacional en el Desafío Global de los Alimentos, organizado por la Fundación Ellen MacArthur del Reino Unido, referente mundial en economía circular. Casa Rica fue el único representante de Paraguay con dos de sus productos circulares: Bread Ale y Licoreto (InfoNegocios Paraguay, 2025; Revista PLUS 2025).

Islas de Consumo Responsable:

En 2023-2024, implementó proyecto con WWF Paraguay exhibiendo aproximadamente 20 productos orgánicos y sostenibles certificados (El Nacional, 2024; Revista PLUS, 2024). Resultados:

- Incremento de 38% en ventas de productos sostenibles (diciembre 2023 vs 2022)
- Crecimiento sostenido promedio de 30% versus 2,5% del sector supermercadista paraguayo

3.2.2 Eje Social: Inclusión, Comunidad y Cadena de Valor

Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad:

Plan de Inclusión Laboral implementado desde 2016 en alianza con Fundación Saraki:

- 14 colaboradores con discapacidad integrados (1,5% del plantel, 2021)
- Meta de 5% para 2030
- Certificación como Empresa Amiga de la Inclusión (2021)
- Participación en Red SUMMA

Empleabilidad de Jóvenes:

Alianza con Fundación CIRD resultó en 200 jóvenes contratados (contratos permanentes y temporales) mediante programa de pasantías laborales.

Lucha contra el Hambre:

Participación en ODS 2 "Hambre Cero" mediante alianza con Mboja'ò:

- 100% de alimentos cocinados no comercializados pero aptos son entregados diariamente

- Casa Rica es socio fundador de Mboja'o
- Campañas adicionales: 466 kg de alimentos donados a Fundación San Rafael beneficiando 400+ personas (2023)

Desarrollo de Proveedores:

- 866 proveedores totales registrados
- 10% son MiPyMEs (aproximadamente 87 proveedores pequeños)
- Política de brindar oportunidades a emprendedores iniciantes
- Los locales funcionan como escenarios de presentación y promoción de productos

Alianzas Estratégicas: red extensa de más de 15 alianzas incluyendo: Pacto Global Paraguay, WWF Paraguay, Sistema B, Fundación Moisés Bertoni, MADES, Fundación Saraki, Fundación CIRD, Fundación Paraguaya, universidades (UNA, Paraguayo Alemana), Cámara Alemana de Comercio, Panambi Recicla, Palo Santo Brewing, Reta Destilería, y Mboja'o.

Cofundación del Circular Economy Innovation Hub: en enero de 2025, Casa Rica y la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana (AHK Paraguay) establecieron formalmente el Circular Economy Innovation Hub (CEI Hub), una plataforma que conecta a más de 50 organizaciones en cinco mesas técnicas (InfoNegocios Paraguay, 2024). El presidente de la AHK Paraguay, Hans Karl Janz, destacó que el hub nació de la visión de Casa Rica y que la AHK Paraguay aportó su experiencia y red de contactos para potenciarlo como plataforma de referencia en el país (Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana, 2025). El CEI Hub trabaja en el mapeo de actores a nivel sectorial para identificar cruces entre empresas de distintos rubros que puedan generar alianzas y construir cadenas de economía circular cuyo resultado sean productos concretos. Los ejes de trabajo se centran en alimentación asociada a producción agraria, construcción y manufactura (InfoNegocios Paraguay, 2024).

3.2.3 Eje Bienestar de Colaboradores

Composición del Plantel:

- Más de 900 empleados directos
- Distribución: 56% hombres, 44% mujeres
 - 44% de posiciones de liderazgo (27 cargos) ocupadas por mujeres. (Casa Rica, 2021)

Formación y Beneficios:



Sistema estructurado de formación continua para totalidad de colaboradores. Beneficios trascienden obligaciones legales orientados a mejorar calidad de vida.

Programa "Semáforo de la Pobreza":

En alianza con Fundación Paraguaya, aplicó herramienta a más del 90% de colaboradores que evalúa 50 indicadores multidimensionales (vivienda, salud, educación, ingresos, organización familiar). Los resultados fundamentaron iniciativas focalizadas de responsabilidad social. Casa Rica participa en "Red de Empresas Sin Pobreza" y "Programa Protagonista de mi Bienestar".

3.3 Posicionamiento Competitivo: Casa Rica en el Ecosistema Retail paraguayo

Un análisis comparativo con los principales actores del sector retail paraguayo permite contextualizar los resultados de Casa Rica y evidenciar la heterogeneidad de los modelos de sostenibilidad vigentes en el mercado local. Se identifican tres perfiles diferenciados: Retail S.A. (operadora de Superseis, Stock y Delimarket), Biggie S.A. y Casa Rica, cada uno con estrategias de distinta naturaleza, alcance e integración con el negocio central.

Retail S.A. representa el modelo de RSE más sistematizado y de mayor escala. Con más de 9.000 colaboradores, 138 locales en 33 ciudades y reporte consolidado basado en ODS, la empresa ejerce un impacto cuantificable a nivel nacional: reciclaje de 2 toneladas de cartón, paneles solares en el 39% de sus establecimientos y tratamiento de más de 169 millones de litros de agua en 2022-2023 (Retail S.A., 2024). En la dimensión social, participó en la primera rueda de negocios del país para MiPymes —organizada por la UIP con apoyo de la Unión Europea— facilitando el acceso de más de 50 emprendedores a un canal comercial de mayor escala. Esta práctica refleja una RSE orientada al fortalecimiento del ecosistema productivo local, aunque sin transformar el modelo de negocio en los términos que define la CVC. Sus sedes con certificación EDGE reportan reducciones del 25% en energía y del 31% en agua.

Biggie S.A. se orienta prioritariamente a la gestión de riesgos y el cumplimiento de estándares internacionales. Respondió de forma efectiva a la emergencia sanitaria por COVID-19 mediante plataformas virtuales de compra, canal que demostró potencial de mercado y compatibilidad con criterios de triple impacto (González Ayala y Lopéz Rivas, 2024). El financiamiento de USD 15 millones de BID Invest para su cadena de suministro consolida una fase de formalización socioambiental impulsada por exigencias externas de gobernanza Clase B (Banco Interamericano de Desarrollo [BID Invest], 2025).

La comparación de indicadores ambientales revela que Casa Rica supera a Retail S.A. en eficiencia cualitativa: 37% de reducción energética frente al 25%, y ahorros hídricos del 79,54% interior y 100% exterior frente al 31% de su competidora. La brecha persiste, no

obstante, en escala operativa: Retail S.A. gestiona 2,7 millones de kg de cartón y 189.466 kg de plásticos en 138 locales, frente a los cuatro establecimientos de Casa Rica.

Esta heterogeneidad confirma que el retail paraguayo es un ecosistema en convergencia hacia prácticas más responsables, donde coexisten estadios distintos que ilustran el proceso gradual de transición descrito por Porter y Kramer (2011) en la trayectoria de la RSE hacia la CVC.

3.4 Síntesis: Evaluación de la Transición hacia Valor Compartido

Para evaluar sistemáticamente el grado de transición desde RSE tradicional hacia creación de valor compartido, la Tabla 2 sintetiza las evidencias encontradas en Casa Rica organizadas según seis criterios de evaluación establecidos en la metodología.

Tabla 2. Evaluación de la transición de RSE a CVC en Casa Rica

criterio	Evidencias Principales	Nivel de Transición
1. Integración Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Propósito organizacional redefinido (2021): "Mejorar calidad de vida...para sumar al Desarrollo Sostenible". Estrategia de Sostenibilidad 2030 con objetivos cuantificables; Tres ejes estratégicos con sub-ejes e indicadores. Sostenibilidad integrada en expansión (construcción sostenible certificada). 	Alto: Sostenibilidad integrada en estrategia corporativa central, no complementaria sino constitutiva de la identidad empresarial.
2. Valor Económico y Social Simultáneo	<p>Económico: 37% reducción costos energéticos; 79.54% ahorro hídrico; 2.4 ton plástico ahorrado; nuevas líneas de ingresos (Compost, Bread Ale, Licoreto); 38% ↑ ventas sostenibles; 30% crecimiento vs 2,5% sector.</p> <p>Social/Ambiental: 50,000 L agua lluvia captados; residuos → productos; 14 personas con discapacidad empleadas; 200 jóvenes contratados; 100% alimentos donados; 87 proveedores MiPyMEs.</p>	Alto: Valor económico cuantificado con beneficios sociales/ambientales verificables. Iniciativas generan retornos financieros medibles mientras resuelven problemáticas socioambientales.
3. Innovación en Modelo de Negocio	<p>Productos: Compost, Bread Ale, Licoreto (economía circular).</p> <p>Procesos: Primera certificación LEED retail Paraguay; reingeniería empaques; compostaje integrado; producción propia con economía circular.</p>	Alto: Innovación significativa en procesos y cadena de valor. Productos circulares ejemplifican transformación de residuos en valor económico.

	<p>Comercialización: Islas Consumo Responsable (WWF); plataforma e-commerce.</p>	
<p>4. Colaboración con Grupos de interés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 7 grupos de interés identificados. • 15+ alianzas estratégicas (Pacto Global, WWF, Sistema B, Fundación Saraki, CIRD, Fundación Paraguaya, MADES, universidades, cámaras). • Semáforo de Pobreza a >90% colaboradores (50 indicadores). • Co-desarrollo productos circulares. • Desarrollo capacidades proveedores MiPyMEs. 	<p>Alto: Co-creación y colaboración profunda multi-stakeholder. Red extensa de alianzas. Diagnóstico participativo evidencia capacidad de aprendizaje colectivo y desarrollo de soluciones basadas en necesidades reales.</p>
<p>5. Medición de Impacto</p>	<p>Certificaciones: LEED; ISO 14064/1, GHG Protocol, IPCC (huella carbono 2020-2022); Empresa Amiga Inclusión.</p> <p>Memorias: Anuales 2021-2022 con indicadores.</p> <p>Cuantitativos: Energía: 37% ↓; Agua: 100%/79,54% ahorro; Residuos: 2,4 ton plástico, 50.000 L lluvia; Social: 14 discapacidad, 200 jóvenes, 466 kg donados; Comercial: 38% ↑ sostenibles, 30% crecimiento; Proveedores: 866 total, 87 MiPyMEs; Colaboradores: >900, 44% mujeres, 44% liderazgo femenino.</p>	<p>Medio-Alto: Medición robusta de outputs verificada externamente. Sistema estructurado de indicadores cuantitativos. Limitación: medición de outcomes largo plazo menos desarrollada; ausencia de cálculo ROI explícito de iniciativas sostenibilidad.</p>
<p>6. Escala del Impacto</p>	<p>Ambiental: Infraestructura sostenible: 37% reducción energética, 79,54% ahorro hídrico; 2,4 ton plástico ahorrado; 50.000 L agua lluvia; 3 líneas economía circular.</p> <p>Social: 14 discapacidad (1,5%, meta 5% 2030); 200 jóvenes; 100% alimentos donados; 466 kg adicionales (400+ personas); 87 proveedores MiPyMEs.</p> <p>Económico: >900 empleos directos; efecto multiplicador 866 proveedores; 30-38% crecimientos sostenibles vs 2,5% sector.</p>	<p>Medio: Impacto tangible, cuantificado y significativo a nivel organizacional. Escala limitada por tamaño empresarial (4 locales, 900+ empleados) en contexto sector supermercadista paraguayo amplio.</p>

Fuente: La evaluación se basa en documentos corporativos (Memorias de Sostenibilidad 2021-2022, sitio web), literatura académica y fuentes periodísticas (2016-2024).

Casa Rica presenta evidencias sólidas de transición hacia creación de valor compartido en cuatro criterios (integración estratégica, generación simultánea de valor, innovación, y colaboración grupos de interés) con nivel Alto. Los criterios de medición de impacto (Medio-

Alto) y escala del impacto (Medio) muestran avances significativos con limitaciones identificables. Según el continuo evolutivo propuesto en el marco teórico, Casa Rica se ubica en una fase de "valor compartido emergente": presenta prácticas genuinas de CVC con resultados verificables, pero aún no completamente sistematizadas en la totalidad del modelo de negocio ni escaladas a nivel sectorial. La empresa ha superado claramente el umbral de RSE tradicional y RSE estratégica, mostrando evidencias consistentes de generación simultánea de valor económico y socioambiental integrada a su estrategia competitiva.

4. Discusión

El análisis del caso Casa Rica revela un proceso de reconfiguración progresiva del enfoque de sostenibilidad, donde coexisten prácticas heredadas de la RSE con mecanismos emergentes de creación de valor económico y socioambiental. Esta evaluación se fundamenta en los seis criterios establecidos en el marco metodológico y en las diferencias conceptuales sintetizadas en la Tabla 1.

Integración estratégica profunda: La redefinición del propósito organizacional en 2021 y el lanzamiento de la Estrategia de Sostenibilidad 2030 demuestran que la sostenibilidad ha migrado desde la periferia hacia el núcleo de la identidad corporativa. A diferencia de la RSE tradicional, donde las iniciativas sociales permanecen desconectadas del negocio central, Casa Rica ha articulado explícitamente objetivos cuantificables con horizontes de largo plazo y asignación de recursos. Este proceso se alinea con Porter y Kramer (2011) respecto a que el valor compartido requiere que las consideraciones sociales y ambientales migren desde departamentos aislados hacia el núcleo de la estrategia competitiva.

Generación simultánea de valor económico y social/ambiental: Las iniciativas analizadas demuestran consistentemente esta característica distintiva del valor compartido. El caso del local de Los Laureles ejemplifica paradigmáticamente esta simultaneidad: la mejora en eficiencia operativa reduce costos de largo plazo mientras disminuye la huella ambiental. Los productos de economía circular constituyen la manifestación más clara de esta lógica, transformando lo que tradicionalmente serían residuos con costos de disposición en fuentes de ingresos adicionales. Este enfoque evidencia una capacidad organizacional para rediseñar flujos de recursos y capturar valor económico a partir de subproductos previamente descartados. Como señalan De Medeiros et al. (2023), la gestión eficiente y sostenible en supermercados se alcanza mediante optimización integral de recursos dentro de un modelo de negocio innovador y rentable, exactamente el patrón observado en Casa Rica.

Innovación en productos, procesos y modelo de negocio: Casa Rica ha demostrado capacidad significativa de innovación social y organizacional, superando los enfoques incrementales

típicos de la RSE tradicional. Las Islas de Consumo Responsable no constituyen simplemente una exhibición diferente de productos existentes, sino una reconceptualización del rol del supermercado como educador y facilitador de consumo consciente. El incremento del 38% en ventas de productos sostenibles y el crecimiento del 30% —muy superior al 2,5% del sector— valida empíricamente los hallazgos de Simon-Kucher & Partners (2024) sobre la disposición del 54% de consumidores globales a pagar premium por productos sostenibles. La innovación en el modelo de negocio se manifiesta también en la integración de producción propia con prácticas de economía circular, permitiendo a Casa Rica intervenir directamente en la cadena de valor para optimizar sostenibilidad.

Colaboración genuina con grupos de interés diversos: La identificación sistemática de siete grupos de interés y el establecimiento de más de quince alianzas estratégicas evidencia un enfoque sofisticado que excede la gestión instrumental de grupos de interés, orientándose hacia esquemas de co-creación de soluciones. Como señalan Kotze & Hofmeyr (2022), estas alianzas constituyen el medio fundamental para conseguir creación efectiva de valor compartido mediante cooperación activa entre múltiples partes interesadas. Particularmente significativa es la implementación del "Semáforo de la Pobreza" a más del 90% de colaboradores, ejemplificando lo destacado por Bitencourt et al. (2024) respecto a la necesidad de desarrollar capacidad organizacional de colaboración profunda y aprendizaje colectivo de necesidades reales. La cofundación del Circular Economy Innovation Hub (CEI Hub) con la AHK Paraguay en enero de 2024 representa un avance significativo en la institucionalización de las alianzas estratégicas (InfoNegocios Paraguay, 2024; Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana, 2025). Este mecanismo de colaboración ejemplifica el rol crítico de alianzas institucionales multistakeholder en contextos con marcos regulatorios débiles, permitiendo escalar el impacto de las iniciativas de economía circular más allá de las capacidades individuales de una empresa. El reconocimiento internacional obtenido en agosto de 2025 en el Desafío Global de los Alimentos de la Fundación Ellen MacArthur (InfoNegocios Paraguay, 2025), valida externamente la calidad de sus iniciativas y posiciona al país en el mapa global de economía circular. Este tipo de reconocimientos puede facilitar el acceso a mejores prácticas internacionales y fortalecer la legitimidad de las iniciativas locales de valor compartido ante grupos de interés diversos.

Medición de impacto cuantificable: Casa Rica ha establecido un sistema de medición relativamente robusto que incluye certificaciones verificadas externamente (LEED, ISO 14064/1, GHG Protocol), memorias anuales y múltiples indicadores cuantitativos específicos, respondiendo a lo señalado por Gutiérrez & Amador (2015) respecto a que la cuantificación sistemática es absolutamente requerida para identificar la relación causal entre valor compartido generado y productividad mejorada. Sin embargo, se identifica una limitación

importante: aunque Casa Rica mide sistemáticamente outputs, la medición de outcomes e impactos de largo plazo es menos desarrollada. Esta brecha entre medición de outputs e impactos representa limitaciones frecuentes en empresas de economías emergentes.

Escala del impacto: El análisis revela que la escala de impacto varía considerablemente según la dimensión analizada. Los logros son significativos a nivel de empresa, pero representan un porcentaje pequeño del impacto total del sector supermercadista paraguayo. Esta limitación de escala no invalida el valor compartido generado, pero sí sugiere que Casa Rica se encuentra en una etapa de "valor compartido emergente" según el continuo evolutivo propuesto en el marco teórico. Como señala Noé Amato (2015), las empresas pequeñas y medianas tienden a reconocer y atender demandas de grupos más directos e inmediatos, mientras que la amplitud del impacto tiende a expandirse conforme las organizaciones crecen.

Los hallazgos de Casa Rica son consistentes con la literatura emergente sobre valor compartido en retail latinoamericano. León-Guatame y Lomaba-Roa (2022), en su estudio sobre supermercados colombianos, identificaron acciones de valor compartido hacia grupos de interés, pero con alcance limitado, patrón similar al observado en Casa Rica donde la escala del impacto es significativa a nivel organizacional pero modesta sectorialmente. Sin embargo, Casa Rica se diferencia por su integración de producción propia con economía circular y certificación LEED pionera en el sector, características no documentadas en los casos colombianos estudiados.

El análisis comparativo con otros casos paraguayos refuerza la singularidad de la transición lograda por Casa Rica. Mientras González Fornerón (2018) documentó en empresa yerbatera de Bella Vista que la mayoría de los funcionarios desconocían el método de valor compartido y confundían RSE con CVC, Casa Rica muestra sistematización estratégica evidenciada en su Estrategia 2030 y redefinición de propósito organizacional. Similarmente, Casarotto y Sotto (2024), aunque identifican avances en desarrollo de clústeres e integración de sostenibilidad en el clúster textil de Ñeembucú, señalan desafíos pendientes en integración completa y dependencia de políticas públicas. Casa Rica, en contraste, ha logrado avances significativos mediante alianzas estratégicas compensatorias (WWF, Sistema B, fundaciones sociales) que mitigan parcialmente la debilidad del marco institucional paraguayo.

El caso Casa Rica permite identificar factores contextuales específicos que facilitan o dificultan la implementación de valor compartido en economías emergentes latinoamericanas, con implicaciones importantes para la replicabilidad del modelo.

Posicionamiento en segmento premium/gourmet: Este constituye un facilitador fundamental pero simultáneamente representa una limitación crítica para la generalización. El segmento premium atiende consumidores con mayor poder adquisitivo y sensibilidad a atributos de



sostenibilidad, permitiendo a Casa Rica internalizar costos de prácticas sostenibles sin comprometer competitividad. Sin embargo, la mayoría de los consumidores paraguayos operan bajo restricciones presupuestarias significativas que limitan su capacidad de priorizar sostenibilidad sobre precio. En un contexto donde el 22,7% de la población vive bajo la línea de pobreza (INE, 2024), el diferencial de precios que la clientela premium absorbe resulta inviable para segmentos masivos.

Liderazgo familiar de segunda generación: La estructura de propiedad familiar con horizonte de largo plazo representa otro facilitador crucial, confirmando lo señalado por Cuevas Lizama et al. (2023) respecto a que el liderazgo visionario comprometido constituye factor interno que influye significativamente en la capacidad organizacional de ejecutar estrategias de valor compartido. Esta característica contrasta con presiones de corto plazo que enfrentan empresas con inversores institucionales que demandan retornos trimestrales.

Tamaño organizacional: Casa Rica cuenta con recursos suficientes para inversiones significativas en sostenibilidad, capacidad de negociación con proveedores, y visibilidad institucional para establecer alianzas estratégicas. Microempresas, pequeñas y medianas empresas enfrentan barreras de entrada más elevadas para certificaciones internacionales y sistemas de medición sofisticados. No obstante, el estudio identifica estrategias potencialmente escalables independientemente del tamaño: productos de economía circular requieren primariamente innovación y alianzas, no grandes inversiones de capital.

Debilidad del marco institucional paraguayo: La escasez de incentivos gubernamentales para prácticas sostenibles, la limitada aplicación de regulaciones ambientales y la ausencia de estándares sectoriales obligatorios significan que Casa Rica asume voluntariamente costos que competidores pueden externalizar. Esta asimetría sugiere que, en contextos de baja calidad institucional, la acción colectiva sectorial y la incidencia política para fortalecer marcos regulatorios pueden ser componentes necesarios de estrategias sostenibles de valor compartido.

Limitada disponibilidad de proveedores sostenibles: La escasez de proveedores certificados en Paraguay restringe las posibilidades de transformación profunda de la cadena de valor. Aunque Casa Rica trabaja con 87 proveedores MiPyMEs, desarrollar sus capacidades de sostenibilidad requiere inversiones significativas de tiempo y recursos. Esta limitación implica que las estrategias de valor compartido en economías emergentes deben considerar horizontes de largo plazo para el desarrollo gradual de ecosistemas de proveedores sostenibles, posiblemente mediante colaboración sectorial o público-privada. El CEI Hub representa precisamente una respuesta estructural a esta barrera. Al mapear actores sectoriales e identificar cruces entre empresas de distintos rubros para construir cadenas de economía

circular (InfoNegocios Paraguay, 2024), el hub funciona como infraestructura institucional que reduce los costos de transacción y búsqueda que enfrentaría cada empresa individualmente. Esta iniciativa confirma que, en contextos con ecosistemas empresariales incipientes en sostenibilidad, la acción colectiva organizada puede compensar parcialmente las limitaciones del mercado y del marco institucional gubernamental.

Las características distintivas de Casa Rica plantean interrogantes sobre la generalización del modelo. Como estudio de caso único, la investigación no permite generalización estadística hacia el universo de empresas del sector retail paraguayo, pero ofrece transferibilidad analítica (Yin, 2018) mediante la identificación de principios, mecanismos y condiciones facilitadoras. Los hallazgos son potencialmente transferibles a: (a) empresas de tamaño grande en segmentos diferenciados donde la sostenibilidad puede constituir atributo valorado, (b) organizaciones con estructuras de propiedad que permiten horizontes de inversión de largo plazo, (c) sectores donde existe posibilidad de integración vertical, y (d) contextos institucionales con ecosistemas de alianzas disponibles para compensar limitaciones de recursos individuales.

Este estudio contribuye a la literatura emergente sobre valor compartido en contextos latinoamericanos, área identificada como subdesarrollada por Menghwar y Daood (2021). La investigación demuestra empíricamente que empresas de tamaño grande en economías emergentes pueden implementar estrategias genuinas de valor compartido, no siendo este enfoque exclusivo de grandes corporaciones multinacionales con recursos extensos.

El caso ilustra que la transición hacia valor compartido puede ser gradual y evolutiva, con diferentes dimensiones avanzando a ritmos distintos, contrario a la imagen implícita en algunos textos fundacionales de transformación integral. Esta comprensión matizada es valiosa para empresas que consideran iniciar este tránsito, permitiéndoles identificar puntos de entrada realistas según sus capacidades específicas.

Prácticamente, el estudio proporciona aprendizajes transferibles para empresas paraguayas y latinoamericanas del sector retail y sectores relacionados, identificando prácticas concretas que han demostrado generar valor simultáneamente económico y social/ambiental en contextos similares. La red de alianzas multistakeholder emerge como mecanismo crítico para viabilizar CVC en contextos con recursos limitados y marcos institucionales débiles, confirmando la perspectiva de Kotze & Hofmeyr (2022) sobre la importancia de la colaboración estratégica.

El presente estudio reconoce como limitación metodológica relevante que el análisis se sustenta exclusivamente en fuentes secundarias elaboradas y divulgadas por la propia empresa. No se realizaron entrevistas ni relevamientos primarios a los propietarios,



consumidores o grupos de interés de Casa Rica, lo que implica que los datos utilizados — indicadores de desempeño ambiental, social y económico— provienen de documentos institucionales cuya construcción responde, en parte, a objetivos de comunicación corporativa. Esta condición restringe la posibilidad de triangular la información con percepciones independientes y limita el alcance de las conclusiones en cuanto a la verificación externa de los resultados reportados.

5. Conclusiones

El análisis de la transición de Casa Rica desde modelos tradicionales de responsabilidad social empresarial hacia estrategias de creación de valor compartido revela un proceso de reconfiguración progresiva caracterizado por la integración de prácticas genuinas con resultados verificables. La empresa ha logrado una transición parcial pero sustantiva desde RSE tradicional hacia CVC, ubicándose en una fase de "valor compartido emergente": ha superado claramente la etapa filantrópica mediante la generación simultánea de valor económico y socioambiental, aunque estas prácticas todavía no están completamente sistematizadas a nivel organizacional ni escaladas sectorialmente.

La evaluación mediante seis criterios metodológicos revela avances significativos en cuatro dimensiones clave: integración estratégica (la sostenibilidad migró desde la periferia hacia el núcleo de la identidad corporativa con la Estrategia 2030), generación simultánea de valor económico y socioambiental (ejemplificada en eficiencias operativas que reducen costos mientras mejoran desempeño ambiental), innovación en modelo de negocio (productos de economía circular que transforman residuos en fuentes de ingreso), y colaboración multistakeholder (red extensa de alianzas que compensan limitaciones de recursos). Los criterios de medición de impacto y escala muestran avances con limitaciones identificables: medición robusta de outputs, pero desarrollo insuficiente de outcomes de largo plazo, e impacto significativo a nivel organizacional pero modesto a escala sectorial.

El logro del objetivo del estudio se evidencia en tres contribuciones principales al conocimiento. Primero, demuestra empíricamente que empresas en economías emergentes pueden implementar estrategias genuinas de CVC, no siendo este enfoque exclusivo de grandes corporaciones multinacionales. Segundo, identifica factores contextuales críticos que facilitan o limitan esta transición en contextos latinoamericanos: posicionamiento en segmentos de mercado con sensibilidad a sostenibilidad, liderazgo con visión de largo plazo, y capacidad de construir alianzas estratégicas compensatorias ante debilidades institucionales. Tercero, documenta que la transición hacia valor compartido es gradual y heterogénea, con

diferentes dimensiones avanzando a ritmos distintos, proporcionando comprensión matizada que contrasta con visiones de transformación integral inmediata.

Las implicaciones prácticas para empresas paraguayas y latinoamericanas incluyen el reconocimiento de que la red de alianzas multistakeholder constituye mecanismo crítico para viabilizar CVC en contextos con recursos limitados y marcos institucionales débiles. Estrategias como productos de economía circular, colaboración con organizaciones sociales para inclusión laboral, y optimización de recursos con retorno ambiental-económico resultan potencialmente escalables independientemente del tamaño empresarial.

No obstante, el estudio identifica limitaciones importantes. Como investigación de caso único, no permite generalización estadística sino transferibilidad analítica hacia contextos con características comparables. La ausencia de cuantificación rigurosa del retorno sobre inversión de iniciativas específicas de sostenibilidad y la medición limitada de outcomes de largo plazo representan áreas que requieren fortalecimiento metodológico en futuras investigaciones.

Los desafíos estructurales identificados —escalabilidad limitada hacia segmentos masivos, dependencia de contextos institucionales débiles que no incentivan suficientemente prácticas sostenibles, y escasez de proveedores certificados— sugieren que la profundización del valor compartido en Paraguay requiere acción colectiva sectorial y fortalecimiento del marco regulatorio e institucional.

Futuras investigaciones deberían incluir estudios comparativos entre empresas de diferentes segmentos de mercado para evaluar replicabilidad, análisis longitudinales que documenten evolución de outcomes de largo plazo, investigación cuantitativa sobre retorno económico de inversiones en sostenibilidad, y exploración de implementación de CVC en otros sectores de economías emergentes latinoamericanas. El caso Casa Rica demuestra que la dicotomía tradicional entre desempeño económico y contribución socioambiental puede superarse, aunque el proceso es contingente, gradual y dependiente del contexto específico.

6. Declaración de financiamiento

La presente investigación se llevó a cabo con financiación propia.

7. Declaración de conflictos de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

8. Declaración de autores

Los autores aprueban la versión final del artículo.



9. Declaración éticas

Este estudio utilizó exclusivamente fuentes secundarias públicas (documentos corporativos, literatura académica y publicaciones periodísticas) sin involucrar participantes humanos directamente. Por tanto, no requirió aprobación de comité de ética institucional conforme a estándares internacionales para investigación documental Declaration of Helsinki (World Medical Association, 2024). La información corporativa analizada proviene de fuentes oficiales de acceso público, publicadas voluntariamente por Casa Rica con fines de transparencia corporativa. El uso de esta información con propósitos académicos se enmarca en el uso legítimo de datos públicos para investigación científica. La identidad de la organización se revela por transparencia académica, utilizando únicamente información pública sin incluir datos confidenciales o comercialmente sensibles.

10. Contribución de los autores

Autor	Contribución
Romina Sotto	Conceptualización, análisis formal de los datos, investigación, redacción del borrador original, redacción y revisión de la versión final.
Clara López	Conceptualización, análisis formal, investigación.
Orlando Contreras	Conceptualización.

11. Referencias Bibliográficas

- ABC Color. (2020). *Casa Rica, mercado gourmet que crece y marca tendencia*. <https://www.abc.com.py/edicion-impresa/suplementos/comercial/casa-rica-los-laureles/2020/12/13/casa-rica-mercado-gourmet-que-crece-y-marca-tendencia/>
- ABC Color. (2021). *Casa Rica se adhiere a la Terra Carta*. <https://www.abc.com.py/empresariales/2021/12/25/casa-rica-se-adhiere-a-la-terra-carta/>
- Agencia Financiera de Desarrollo. (2024). *AFD visita supermercado ejemplo de sostenibilidad*. <https://www.afd.gov.py/noticias/afd-visita-supermercado-ejemplo-de-sostenibilidad-590>
- Cámara de Comercio e Industria Paraguayo Alemana. (2025). *Foro de Sostenibilidad y Economía Circular*. <https://paraguay.ahk.de/de/publicaciones-y-noticias/foro-de-sostenibilidad-y-economia-circular>
- Banco Interamericano de Desarrollo Invest. (2025). *Biggie: Construcción de un centro de distribución para mejorar la eficiencia de la cadena: Resumen de la Revisión Ambiental y Social (RRAS)*.



<https://www.idbinvest.org/es/proyectos/biggie-construccion-de-un-centro-de-distribucion-para-mejorar-la-eficiencia-de-la-cadena>

Bitencourt, C. C., Oliveira Santini, F., Zanandrea, G., Froehlich, C., & Ladeira, W. J. (2024). Rethinking the company's role: Creating shared value from corporate social innovation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(2), 1261-1278. <https://doi.org/10.1002/csr.2723>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Cabana Villca, S. R., Aguilera Zambra, M. I., Ramírez Vega, C. C., y Rojas Godoy, J. C. A. (2023). Medida de la influencia de una propuesta de valor sustentable en empresas de retail: Caso multitiendas de la Región de Coquimbo-Chile. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 36, 1-29. <https://doi.org/10.46661/rev.metodoscuant.econ.empresa.6074>

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

Casarotto, N., & Sotto, R. (2024). La creación de valor compartido en una empresa líder del clúster textil de Ñeembucú, Paraguay. *Revista Científica en Ciencias Sociales*, 6, 1-10. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/e601208>

Casa Rica. (s.f.). *Estrategia de Sostenibilidad 2030*. <https://institucional.casarica.com.py/sostenibilidad/estrategia-2030>

Casa Rica. (2021). *Memoria de Sostenibilidad 2021*. https://institucional.casarica.com.py/storage/app/media/imagenes/sostenibilidad/memorias/Casa_Rica_Memoria_Sostenibilidad_2021.pdf

Cuevas Lizama, V., Núñez Bottini, M., & Madero Gómez, S. (2023). Implementation and measurement of shared value creation strategies: Proposal of a conceptual model. *Business Strategy & Development*, 6(3), 375-390. <https://doi.org/10.1002/bsd2.265>

De Medeiros, D. D. O., Queiroz, J. V., Queiroz, F. C. B. P., Marques, E. L., da Silva, C. L., Furukava, M., & Lima, N. C. (2023). Economía circular e supermercados: um modelo de negócio. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 9(1), 320-336. <https://doi.org/10.55905/ijsmtv9n1-015>

De Tommaso, S. F. N., & Pinsky, V. (2022). Creating shared value: The case of innovability at Suzano in Brazil. *Innovation & Management Review*, 19(3), 208-221. <https://doi.org/10.1108/INMR-07-2021-0120>

El Nacional. (2024). *Presentan innovadora isla con economía circular para productos de consumo responsable*. <https://elnacional.com.py/economia/presentan-innovadora-isla-economia-circular-productos-consumo-responsable-n66788>



- González Fornerón, F. J. (2018). Implementación de un sistema de gestión de valor compartido en una empresa del rubro yerbatero de la ciudad de Bella Vista. *Revista sobre Estudios e Investigaciones del Saber Académico*, 12, 105-117. <https://doi.org/10.70833/rseisa12item217>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Gutiérrez Huby, A. M., & Amador Murguía, E. (2015). Responsabilidad social con valor compartido constituyen ventajas competitivas en empresas peruanas y mexicanas. *Quipukamayoc*, 23(44), 9-17. <https://doi.org/10.15381/quipu.v23i44.11621>
- Iberbuden, E. (2016). Factores principales de éxito en la cadena de valor de emprendimientos empresariales inclusivos: Estudio de cuatro casos empresariales en Paraguay que fomentan la inclusión a través de la innovación y el valor compartido en su cadena de valor. *Revista Científica De Iniciación a La Investigación*, 1(1). <https://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/rcuaa/article/view/298>
- InfoNegocios Paraguay. (2024). *Casa Rica se pone más circular que nunca y se alía con actores claves para generar productos sostenibles*. <https://infonegocios.com.py/default/casa-rica-se-pone-mas-circular-que-nunca-y-se-alia-con-actores-claves-para-generar-productos-sostenibles>
- InfoNegocios Paraguay. (2025). *Casa Rica presenta la Semana Circular para transformar residuos en valor*. <https://infonegocios.com.py/infosustentabilidad/casa-rica-presenta-la-semana-circular-para-transformar-residuos-en-valor>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2024). *Principales resultados de pobreza monetaria y distribución de ingresos 2023*. <https://www.ine.gov.py/Publicaciones/Biblioteca/documento/246/Pobreza%20Monetaria%20EPHC%202023%20INE.pdf>
- Kotze, R., & Hofmeyr, K. (2022). Effecting successful shared value creation: The role of organisations in fence-line communities. *South African Journal of Business Management*, 53(1). <https://doi.org/10.4102/sajbm.v53i1.2992>
- León-Guatame, A. X., y Lomaba-Roa, J. J. (2022). El valor compartido (VC) en cadenas detallistas en Colombia. *Sociedad, Cultura y Creatividad*, 1(1), 12-34. <https://doi.org/10.15765/wpscc.v1i1.3313>
- González Ayala, S. D., y Lopéz Rivas, A. I. (2024). Modelo de innovación para gestión sostenible en contexto de crisis. Caso: Supermercado y Tiendas de conveniencia. Paraguay. Año 2021. *Revista sobre estudios e investigaciones del saber académico*, (18), e2024008. <https://doi.org/10.70833/rseisa18item570>
- Melamed-Varela, E., Blanco-Ariza, A. B., y Rodríguez-Calderón, G. (2018). Creación de valor compartido: estado y contribuciones a la sostenibilidad corporativa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 85, 37–56. <https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2047>



- Menghwar, P. S., & Daood, A. (2021). Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. *International Journal of Management Reviews*, 23(4), 466-485. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12252>
- Noé Amato, C. (2015). Relación entre logística inversa y desempeño. Estudio de casos en Córdoba, Argentina. *Cuadernos de Administración*, 31(53), 85–96. <https://doi.org/10.25100/cdea.v31i53.19>
- PDI Technologies. (2024). *Sustainability, EV, and Convenience Retail Survey Report*. (4th ed.). https://pditechnologies.com/wp-content/uploads/2024/04/2024-Sustainability-EV-Convenience-Retail-Survey_Report.pdf
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). *Creación de valor compartido*. Harvard Business Review América Latina, 3–18.
- Retail S.A. (2024). *Sexto Informe de Sostenibilidad 2022-2023: En compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Grupo Vierci. <https://cdn.sd.com.py/Retail/sostenibilidad22-23.pdf>
- Revista PLUS. (2024). *Presentan innovadora isla con economía circular aplicada para productos que promueven el consumo responsable*. <https://revistaplus.com.py/2024/05/24/presentan-innovadora-isla-con-economia-circular-aplicada-para-productos-que-promueven-el-consumo-responsable/>
- Revista PLUS. (2025). *Casa Rica apuesta por alimentos circulares con impacto social y ambiental medible*. <https://revistaplus.com.py/2025/06/05/casa-rica-apuesta-por-alimentos-circulares-con-impacto-social-y-ambiental-medible/>
- Simon-Kucher & Partners. (2024). *Global Sustainability Study 2024*. <https://www.simon-kucher.com/en/who-we-are/newsroom/simon-kucher-unveils-2024-global-sustainability-study-majority-willing-pay-more>
- Congreso de la Nación Paraguay. (2012). Ley N° 4.457: Para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/8272/ley-n-4457-para-las-micro-pequenas-y-medianas-empresas-mipymes>
- World Medical Association. (2024). *WMA Declaration of Helsinki – Ethical Principles for Medical Research Involving Human Participants*. <https://www.wma.net/policies-post/wma-declaration-of-helsinki/>
- Yang, T. K., & Yan, M. R. (2020). The corporate shared value for sustainable development: An ecosystem perspective. *Sustainability*, 12(6), 2348. <https://doi.org/10.3390/su12062348>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. (6th ed.). Sage Publications.

