

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), mayo-junio 2025,  
Volumen 9, Número 3.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i1](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1)

# **ESTRATEGIAS ESG PARA LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE EMPRESAS EN PANAMÁ, 2025**

**ESG STRATEGIES FOR THE FINANCIAL  
SUSTAINABILITY OF COMPANIES IN PANAMA, 2025**

**Dayra Dariela Vega Vega**  
Universidad de Panamá

**Demetrio Riquelme**  
Universidad de Panamá

**Jesús Antonio Arrocha Chavarría**  
Universidad de Panamá

**Nelva Raquel Quintero Cárdenas**  
Universidad de Panamá

**Félix Antonio Martínez Altamiranda**  
Universidad de Panamá

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i3.18845](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.18845)

## Estrategias ESG para la Sostenibilidad Financiera de Empresas en Panamá, 2025

**Dayra Dariela Vega Vega<sup>1</sup>**

[dayra.vega@up.ac.pa](mailto:dayra.vega@up.ac.pa)

<https://orcid.org/0000-0003-2129-4848>

Facultad de Administración de Empresa y Contabilidad, Universidad de Panamá Panamá

**Demetrio Riquelme**

[demetrio.riquelme@up.ac.pa](mailto:demetrio.riquelme@up.ac.pa)

<https://orcid.org/0009-0001-2332-4644>

Facultad de Economía Universidad de Panamá Panamá

**Jesús Antonio Arrocha Chavarría**

[jesus-a.arrocha-c@up.ac.pa](mailto:jesus-a.arrocha-c@up.ac.pa)

<https://orcid.org/0009-0007-2830-3379>

Facultad de Administración Pública Universidad de Panamá Panamá

**Nelva Raquel Quintero Cárdenas**

[nelva.quintero@up.ac.pa](mailto:nelva.quintero@up.ac.pa)

<https://orcid.org/0009-0007-9294-009X>

Facultad de Administración de Empresa y Contabilidad, Universidad de Panamá Panamá

**Félix Antonio Martínez Altamiranda**

[felix-a.martinez-a@up.ac.pa](mailto:felix-a.martinez-a@up.ac.pa)

<https://orcid.org/0009-0008-7657-543X>

Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Universidad de Panamá Panamá

### RESUMEN

En un contexto global marcado por la transición hacia modelos de desarrollo sostenibles, las estrategias ESG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) han emergido como ejes fundamentales para la competitividad y la sostenibilidad financiera empresarial. Este estudio tuvo como objetivo analizar el grado de implementación de prácticas ESG en empresas panameñas y su impacto en la estabilidad económica, reputacional y operativa en el año 2025. A través de un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo y correlacional. Los resultados muestran una adopción parcial pero creciente de iniciativas ESG, siendo las estrategias ambientales las más implementadas (50%), seguidas por acciones sociales (30%) y de gobernanza (20%). Se evidencian beneficios como mayor eficiencia operativa, acceso a financiamiento verde y mejora en la reputación corporativa; no obstante, persisten obstáculos como la falta de conocimientos técnicos, recursos financieros limitados y debilidad normativa. La investigación concluye que, si bien existe un reconocimiento del valor estratégico del enfoque ESG, su integración efectiva aún requiere mayor sistematización, capacitación especializada e incentivos fiscales y regulatorios. Como propuesta, se recomienda impulsar una alianza multisectorial que articule políticas públicas, financiamiento sostenible y formación ejecutiva, consolidando así un entorno empresarial competitivo, resiliente y alineado con los principios del desarrollo sostenible.

**Palabras claves:** empresas, estrategias corporativas, ESG, sostenibilidad financiera, Panamá

---

<sup>1</sup> Autor principal

Correspondencia: [dayra.vega@up.ac.pa](mailto:dayra.vega@up.ac.pa)

# ESG Strategies for the Financial Sustainability of Companies in Panama, 2025

## ABSTRACT

In a global context marked by the transition toward sustainable development models, ESG (Environmental, Social, and Governance) strategies have emerged as key pillars for business competitiveness and financial sustainability. This study aimed to analyze the degree of ESG practice implementation in Panamanian companies and its impact on economic, reputational, and operational stability in the year 2025. Using a quantitative approach of a descriptive and correlational nature. The results reveal a partial but growing adoption of ESG initiatives, with environmental strategies being the most implemented (50%), followed by social (30%) and governance actions (20%). Reported benefits include increased operational efficiency, access to green financing, and enhanced corporate reputation. However, challenges persist, such as a lack of technical knowledge, limited financial resources, and weak regulatory frameworks. The study concludes that while there is a growing recognition of the strategic value of ESG approaches, effective integration still requires greater systematization, specialized training, and fiscal and regulatory incentives. As a proposal, it is recommended to promote a multisectoral alliance that integrates public policies, sustainable financing, and executive education, thereby consolidating a competitive, resilient, and sustainability-aligned business environment.

**Keywords:** companies, corporate strategies, ESG, financial sustainability, Panama

*Artículo recibido 11 mayo 2025*

*Aceptado para publicación: 20 junio 2025*



## **INTRODUCCIÓN**

En el contexto actual de transformación global hacia una economía sostenible, la implementación de estrategias ESG se ha convertido en un elemento esencial para la competitividad de las empresas. En Panamá, la creciente presión de los mercados internacionales, los inversionistas responsables y la sociedad civil ha generado un nuevo paradigma empresarial, en el que las prácticas sostenibles ya no son opcionales, sino necesarias. Sin embargo, aún persisten brechas significativas en cuanto al conocimiento, aplicación y medición de estas estrategias, especialmente en sectores económicos no regulados o en pequeñas y medianas empresas.

De allí que, la sostenibilidad financiera no puede desligarse de la gestión ética, ambiental y social de las organizaciones; por el contrario, ambas dimensiones se retroalimentan para garantizar el éxito a largo plazo. Diversos estudios internacionales han demostrado que las empresas con mejores indicadores ESG presentan un desempeño financiero más sólido, mayor resiliencia frente a riesgos externos y una reputación corporativa más estable. En el caso panameño, aún son escasas las investigaciones empíricas que analicen de manera integral la relación entre estrategias ESG y resultados financieros, lo que justifica este estudio. La presente investigación se propone analizar cómo las estrategias ESG, en sus tres dimensiones, impactan la sostenibilidad financiera de las empresas en Panamá, año 2025, proporcionando evidencia científica que oriente tanto a la gestión empresarial como a la formulación de políticas públicas.

## **METODOLOGÍA**

La metodología empleada en este estudio se fundamentó en un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de tipo descriptivo y correlacional, orientado a analizar el grado de implementación de estrategias ESG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) y su relación con indicadores clave de sostenibilidad financiera en empresas establecidas en Panamá. (Vizcaíno y otros, 2023)

La investigación se aplicó a una muestra no probabilística por conveniencia, compuesta por 10 empresas medianas y grandes pertenecientes a sectores estratégicos como banca, logística, construcción, energía y servicios, seleccionadas por su exposición al mercado internacional y su interés manifiesto en la sostenibilidad.



Se utilizó como técnica de recolección una encuesta estructurada dirigida a directivos, gerentes financieros y responsables de sostenibilidad, con preguntas cerradas tipo Likert, enfocadas en identificar el nivel de aplicación de prácticas ESG y su impacto en áreas como costos operativos, rentabilidad, acceso a financiamiento y percepción del cliente. Esta metodología permitió obtener una visión integral de la realidad empresarial panameña en relación con la adopción de prácticas ESG y los factores que condicionan su eficacia. (Ortega, 2025).

## **REFERENTES TEÓRICOS**

### **Enfoque ESG: fundamentos conceptuales**

El modelo ESG surge como respuesta a la creciente conciencia social, las nuevas exigencias de los inversionistas y las presiones normativas globales. Su origen se vincula al desarrollo de los Principios de Inversión Responsable promovidos por la ONU en 2005, los cuales impulsaron la integración de criterios ambientales, sociales y de gobernanza en las decisiones financieras. Este enfoque no solo redefine la sostenibilidad desde una óptica económica, sino que incorpora el impacto social y medioambiental como pilares estratégicos. Así, ESG transforma la gestión corporativa en una herramienta clave para el valor a largo plazo. (Ballesteros y otros, 2021).

Haro y otros (2024), considera que:

La importancia de los criterios ESG en la planificación financiera ha ganado una relevancia sin precedentes en los últimos años, transformando la manera en que las empresas y los inversores abordan la sostenibilidad y el riesgo. La integración de los factores ESG en la planificación financiera no solo responde a una creciente demanda de responsabilidad corporativa, sino que también se ha demostrado que influye positivamente en el rendimiento financiero y en la estabilidad a largo plazo de las empresas. (p.25)

El enfoque ESG surge como una evolución de la Responsabilidad Social (RS), influenciado por el interés creciente de los inversionistas en aspectos sociales, ambientales y de gobernanza. Este modelo impulsa a las empresas a adoptar prácticas sostenibles y transparentes, generando valor compartido con sus grupos de interés. Iniciativas como el pacto mundial de las naciones unidas y los principios para la inversión responsable respaldan su implementación estratégica. Las entidades financieras, al incorporar estos criterios, fortalecen su competitividad y confianza social. (Navarro & SantineLLi, 2021).



El enfoque ESG se basa en integrar criterios ambientales, sociales y de gobernanza en las decisiones financieras, fomentando la sostenibilidad empresarial y la transparencia. En los mercados bursátiles, este enfoque se refleja en instrumentos como bonos verdes y azules, fideicomisos sostenibles e índices ESG, que agrupan empresas con alto desempeño en sostenibilidad. (Monzón & Morales, 2024).

### **Estrategias ESG para la Sostenibilidad Financiera**

Gavilanes y otros (2024), afirma que:

El fenómeno del Greenwashing, o el uso engañoso de prácticas de sostenibilidad para mejorar la imagen pública sin un verdadero compromiso con la sostenibilidad. Este fenómeno representa un reto significativo para la credibilidad de los informes ESG; ya que algunas empresas optan por presentar una imagen verde y responsable sin realizar cambios sustanciales en sus operaciones. La falta de estandarización en los reportes ESG y la ausencia de auditorías rigurosas han facilitado la proliferación del Greenwashing (p.12). Estudios recientes evidencian que la adopción de estrategias sostenibles no solo mejora los resultados financieros, como incrementos en ingresos y utilidades, sino que también fortalece la reputación corporativa y la eficiencia operativa. Estrategias como la reducción en el consumo de recursos, la inversión en tecnologías limpias y la implementación de políticas de responsabilidad social se destacan como prácticas clave para construir organizaciones resilientes. (Guerrero y otros, 2024, p.148)

Las estrategias ESG para la sostenibilidad financiera comprenden un conjunto de prácticas orientadas a garantizar el equilibrio entre crecimiento económico, responsabilidad ambiental y compromiso social dentro de las empresas. Estas estrategias incluyen una adecuada asignación de capital, priorizando decisiones de inversión eficientes y éticas; un abastecimiento responsable que minimice el impacto socioambiental; y la promoción del bienestar de los empleados mediante formación continua y compensaciones justas. Su implementación fortalece la reputación corporativa y mejora la rentabilidad a largo plazo. (Soriano, 2024).

Desarrollar estrategias contables que incorporen efectivamente los criterios ESG, enfocándose en su implementación y en la medición de su impacto en la sostenibilidad empresarial, es importante acotar que la adopción de estas prácticas de contabilidad



sostenible se traduce en beneficios tangibles para las empresas. Estos incluyen una mejor gestión de riesgos, especialmente aquellos relacionados con el clima y la sostenibilidad, una mayor eficiencia en el uso de recursos y una mejora en la relación con los clientes, los inversores y la sociedad en general. (Paz & Pitty, 2025, p. 97)

### **Sostenibilidad financiera empresarial**

Según estudios de Simancas (2024), citado por Díaz-Velasco y Murillo-Barbosa (2021); Valdivia Vargas (2020) consideran que:

La sostenibilidad financiera se presenta como un concepto clave que va más allá de la simple capacidad de generar ingresos suficientes. Implica la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios inesperados en su entorno, abordando no solo aspectos económicos, sino también sociales y ambientales. La sostenibilidad financiera se convierte en una piedra angular para el desarrollo sostenible, alineando la responsabilidad corporativa con la operación empresarial en su totalidad (p.38)

El enfoque ESG integra factores ambientales, sociales y de gobernanza para fortalecer la toma de decisiones y mejorar la planificación financiera a largo plazo. Su aplicación permite optimizar recursos económicos, humanos y técnicos con el fin de garantizar flujos monetarios estables. A través del análisis de la estructura financiera, la gestión de riesgos y el acceso responsable a financiamiento, el enfoque ESG promueve un crecimiento resiliente. De esta forma, se convierte en una herramienta clave para que las empresas subsistan y se desarrollen en un entorno cambiante. (Haro & López, 2022).

La sostenibilidad financiera empresarial en las pequeñas y medianas empresas (pymes) se refiere a su capacidad de mantenerse viables económicamente en el tiempo, considerando tanto los aspectos sociales como ambientales en su conversión a valor económico. Este concepto se apoya en la economía ecológica y en la teoría administrativa neoclásica, que, desde perspectivas distintas, coinciden en la importancia de un equilibrio entre rentabilidad y responsabilidad ambiental. La economía ecológica resalta la interacción entre los sistemas naturales y económicos, evaluando el impacto de un desarrollo justo y sostenible. (Cifuentes y otros, 2024).



## **Tendencias ESG en América Latina y Panamá**

La aplicación de los criterios ESG en el sector Bancario y cualquier otro sector económico de nuestro País es muy escaso, principalmente por encontrarse en etapas iniciales de desarrollo e implementación, las empresas reguladas o que cotizan en la Bolsa de Valores son las que han tomado la iniciativa para incluir dentro de sus procesos internos la aplicación de los criterios ESG (Bouche, 2023, p. 28).

Según estudios de Rangel (2025), como se cita en Michalski (2024)

Las empresas reconocen que integrar criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en sus decisiones no solo mejora su reputación, sino que también conduce a ventajas competitivas y resiliencia a largo plazo. El cambio hacia la sostenibilidad, fundamentada en valores ambientales, sociales y de gobernabilidad, demanda la creación de nuevos componentes estratégicos en las compañías de productos de consumo masivo (p.215).

Las tendencias ESG reflejan un proceso de adaptación normativa y cultural frente a los estándares internacionales de sostenibilidad. Las empresas de la región se enfrentan a crecientes presiones institucionales y sociales para transparentar su información ambiental, social y de gobernanza, aunque muchas veces esta se basa en autorreportes sin verificación externa, lo que puede distorsionar la percepción de su verdadero desempeño. (Niño & Páez, 2024)

### **Marco normativo y políticas de sostenibilidad**

El marco normativo y las políticas de sostenibilidad en Panamá establecen directrices legales y estratégicas que orientan a las empresas hacia una producción más responsable con el ambiente. Estas normativas promueven la eficiencia en el uso de recursos, la reducción de impactos negativos y la transición hacia modelos económicos sostenibles. A través de leyes como la Ley 41 de 1998 y la Ley 8 de 2015, se refuerza el deber del Estado de garantizar un entorno saludable y fomentar el desarrollo sostenible. (Concepción y otros, 2022).

Equipo CPAT (2023), afirman que:

La Superintendencia de Bancos (SBP) ha demostrado su compromiso para abordar los riesgos climáticos a través de la emisión de directrices y actividades de supervisión de alto nivel, dichas gestiones no forman parte de una estrategia interna formalizada con



prioridades, acciones y plazos aprobados por la junta directiva. Parece que actualmente hay recursos dedicados a este tema; de hecho, las autoridades han identificado la carencia de recursos humanos y financieros como el obstáculo clave para abordar este asunto. (p.32)

En Panamá, el marco normativo en materia de sostenibilidad se ha construido sobre compromisos internacionales, adaptados al contexto nacional mediante decretos y planes estratégicos. Un ejemplo clave es el Decreto Ejecutivo 393 de 2015, que formalizó la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) mediante una estructura institucional compuesta por una comisión interinstitucional y su comité técnico. Este andamiaje normativo se articula con el Plan Estratégico Nacional Panamá 2030, el cual prioriza ejes como el trabajo decente, la salud, la educación de calidad y la justicia institucional. (Rodríguez y otros, 2023).

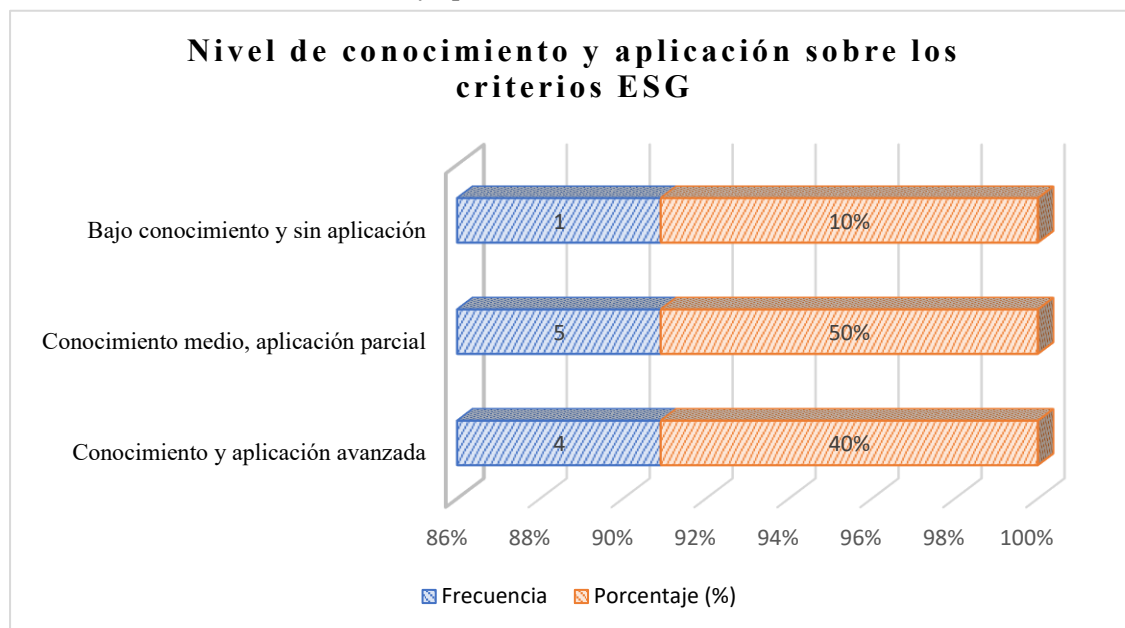
El marco normativo y las políticas de sostenibilidad en Panamá se consolidan mediante instrumentos de cooperación internacional, como el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible 2021–2025. Este acuerdo estratégico entre el Sistema de Naciones Unidas y el Estado panameño busca alinear esfuerzos para alcanzar los ODS, integrando prioridades nacionales en áreas clave como inclusión social, gobernanza, sostenibilidad ambiental y derechos humanos. A través del Programa de País del PNUD, se promueven políticas públicas inclusivas y resilientes, así como la adaptación territorial de estas iniciativas. (PNUD, 2021).

## DESARROLLO

**Tabla 1.** Nivel de conocimiento y aplicación sobre criterios ESG

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Conocimiento y aplicación avanzada	4	40%
Conocimiento medio, aplicación parcial	5	50%
Bajo conocimiento y sin aplicación	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 1.** Nivel de conocimiento y aplicación sobre criterios ESG



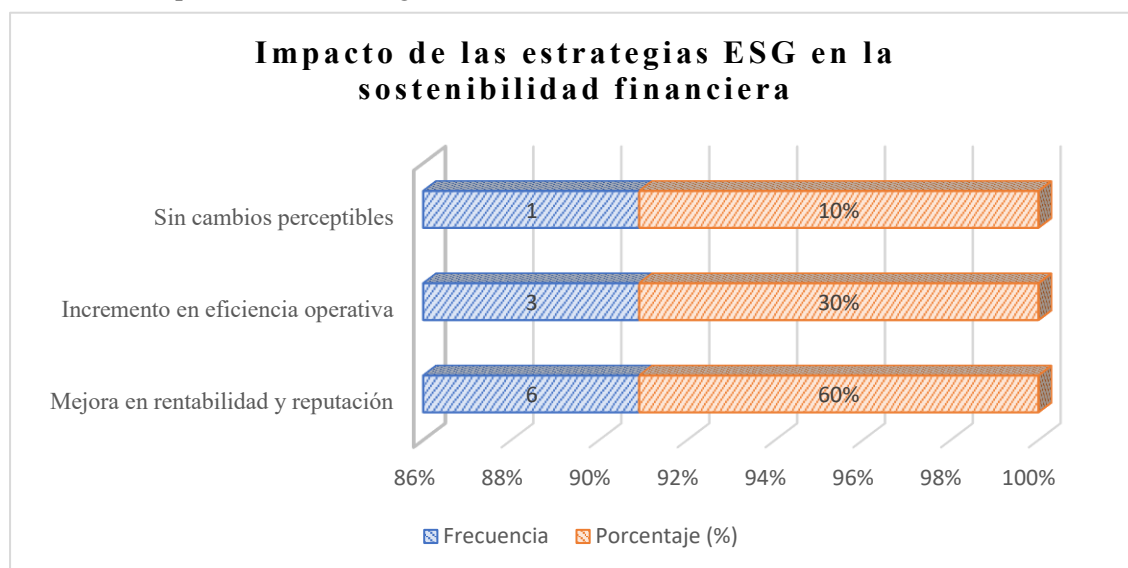
Los resultados revelan que el 50% de las empresas encuestadas poseen un conocimiento medio y aplican parcialmente los criterios ESG, indicando un proceso de transición hacia una adopción más estructurada de estas prácticas. Aunque existe una creciente conciencia sobre la importancia de los principios ESG, su integración aún no se encuentra completamente sistematizada ni consolidada en la mayoría de las organizaciones panameñas evaluadas.

Por otro lado, el 40% de las empresas muestran un conocimiento y aplicación avanzada, reflejando una adopción estratégica alineada con estándares internacionales, lo que les permite incorporar métricas ESG en sus modelos de negocio y obtener ventajas competitivas sostenibles a mediano plazo. Sin embargo, un 10% presenta bajo conocimiento y nula aplicación, evidenciando una brecha significativa que demanda capacitación, regulación y apoyo institucional para lograr una evolución homogénea del ecosistema empresarial. Estos niveles de implementación se relacionan con la exposición internacional, tamaño y sector de la empresa, por lo que las políticas públicas deben considerar esta diversidad para fomentar el desarrollo sostenible en Panamá.

**Tabla 2.** Impacto de las estrategias ESG en la sostenibilidad financiera

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Mejora en rentabilidad y reputación	6	60%
Incremento en eficiencia operativa	3	30%
Sin cambios perceptibles	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 2.** Impacto de las estrategias ESG en la sostenibilidad financiera



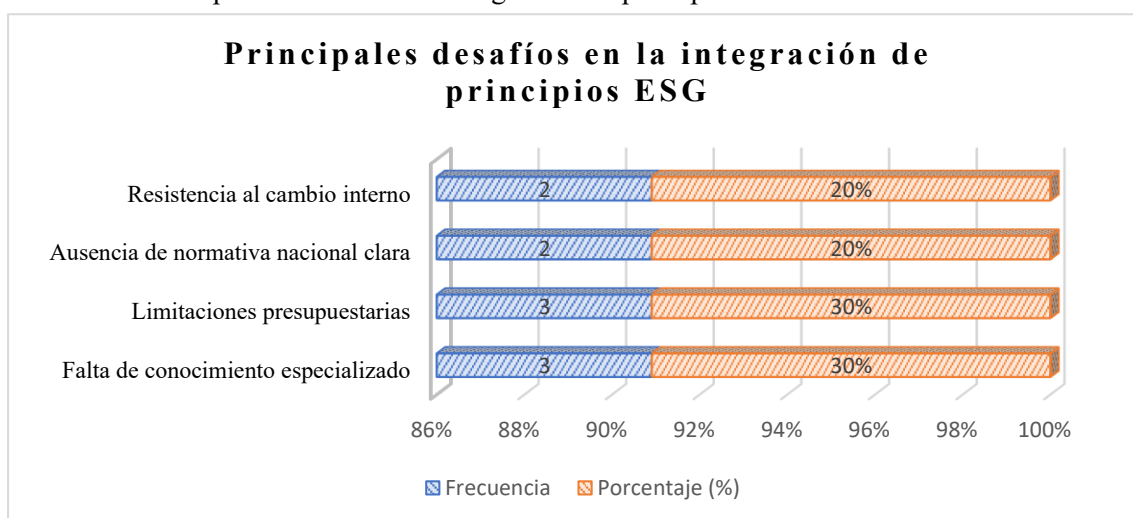
Los resultados muestran que el 60% de las empresas encuestadas experimentaron mejoras en rentabilidad y reputación tras aplicar estrategias ESG, lo que confirma que la sostenibilidad, además de ser un compromiso ético, representa una ventaja competitiva que fortalece la estabilidad económica y la percepción ante los grupos de interés. Estas organizaciones han logrado integrar de forma efectiva los criterios ESG en sus políticas internas, generando una relación sinérgica entre responsabilidad social y eficiencia operativa.

Asimismo, el 30% reportó un aumento en la eficiencia de sus procesos, evidenciando que las prácticas ESG contribuyen directamente a la optimización de recursos, reducción de costos y mejoras en la gestión. En contraste, el 10% no observó impactos relevantes, posiblemente por una aplicación superficial o falta de métricas claras. Esto subraya la necesidad de fortalecer la medición del impacto ESG y las capacidades técnicas internas. De forma correlacional, se confirma una relación positiva entre el nivel de adopción ESG y los beneficios financieros, lo que respalda su impulso como eje clave para la sostenibilidad empresarial en Panamá.

**Tabla 3.** Principales desafíos en la integración de principios ESG

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Falta de conocimiento especializado	3	30%
Limitaciones presupuestarias	3	30%
Ausencia de normativa nacional clara	2	20%
Resistencia al cambio interno	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 3.** Principales desafíos en la integración de principios ESG



Los datos reflejan que los principales obstáculos para la integración de criterios ESG en empresas panameñas son la falta de conocimiento especializado y las limitaciones presupuestarias, cada uno con un 30% de incidencia. Esta situación revela que, pese al creciente interés por la sostenibilidad, muchas organizaciones carecen del capital humano capacitado y del respaldo financiero necesario para implementar estas estrategias de forma eficiente. La escasa formación en estándares internacionales y métricas ESG dificulta la toma de decisiones informadas y restringe su aplicación práctica.

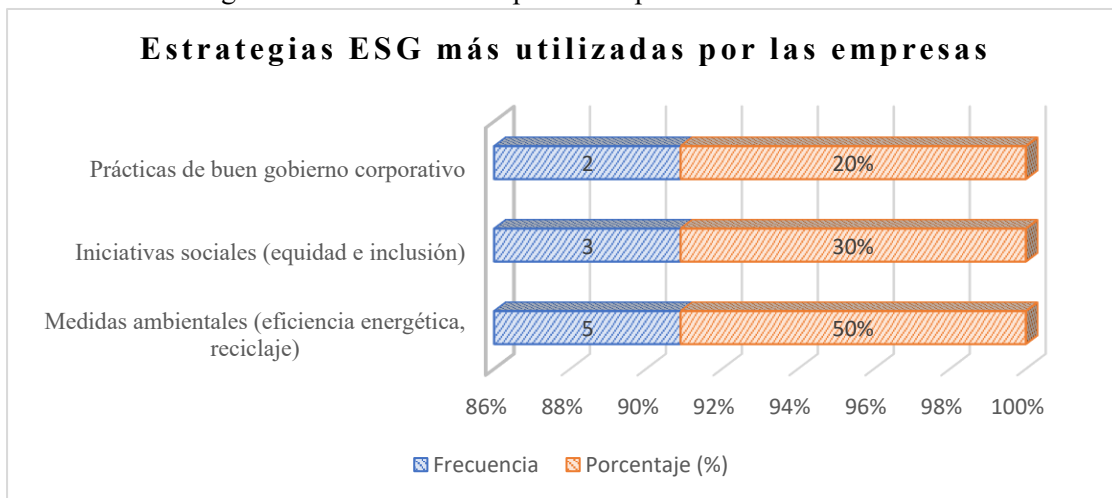
En segundo plano, un 20% de las respuestas señala como barreras la falta de normativa nacional clara y la resistencia al cambio interno. La ausencia de marcos regulatorios definidos genera incertidumbre e inhibe la inversión en sostenibilidad, mientras que la cultura organizacional rígida limita la adopción de nuevas prácticas. Estos desafíos sugieren que la implementación ESG requiere más que voluntad empresarial: se necesita un entorno propicio con políticas públicas coherentes, financiamiento verde, incentivos y programas de capacitación. Desde una perspectiva correlacional, estos obstáculos afectan

negativamente la efectividad de las estrategias ESG, subrayando la necesidad de una acción conjunta entre sector privado, Estado y academia.

**Tabla 4.** Estrategias ESG más utilizadas por las empresas

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Medidas ambientales (eficiencia energética, reciclaje)	5	50%
Iniciativas sociales (equidad e inclusión)	3	30%
Prácticas de buen gobierno corporativo	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 4.** Estrategias ESG más utilizadas por las empresas



Los resultados revelan que las estrategias ESG más adoptadas por las empresas panameñas son las ambientales 50%, destacando medidas como eficiencia energética, reciclaje, reducción de huella de carbono y gestión de residuos. Esta predominancia refleja una mayor atención al componente ambiental, impulsada por regulaciones internacionales, expectativas del mercado global e interés de inversionistas. En segundo lugar, un 30% de las organizaciones prioriza iniciativas sociales relacionadas con equidad de género, inclusión laboral y compromiso comunitario, lo que responde a una creciente demanda por una gestión más ética y sensible al entorno social.

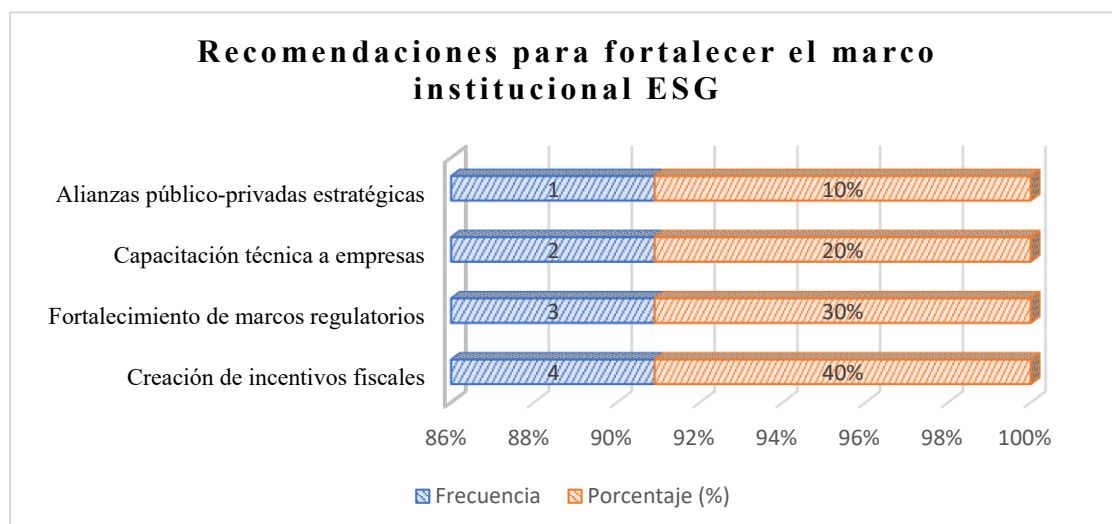
Solo el 20% reporta aplicar prácticas sólidas de gobernanza corporativa, como transparencia, ética directiva y auditorías internas, lo cual indica un desarrollo incipiente en esta dimensión clave para la integridad y sostenibilidad financiera. Este patrón evidencia un enfoque más reactivo que estratégico, donde lo ambiental predomina por su visibilidad, mientras que lo social y lo gubernamental requieren

mayor institucionalización. Se concluye que una integración equilibrada de los tres pilares ESG es fundamental para consolidar la competitividad, resiliencia y sostenibilidad a largo plazo de las empresas en Panamá.

**Tabla 5.** Recomendaciones para fortalecer el marco institucional ESG

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Creación de incentivos fiscales	4	40%
Fortalecimiento de marcos regulatorios	3	30%
Capacitación técnica a empresas	2	20%
Alianzas público-privadas estratégicas	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 5.** Recomendaciones para fortalecer el marco institucional ESG



Los resultados evidencian que el 40% de las empresas priorizan la creación de incentivos fiscales como principal recomendación para fomentar estrategias ESG, destacando exoneraciones tributarias por inversiones sostenibles, deducciones por prácticas certificadas y reducciones impositivas por cumplimiento de estándares sociales y de gobernanza. En segundo lugar (30%), se resalta la urgencia de fortalecer los marcos regulatorios mediante normativas claras, coherentes y vinculantes, ante la falta de una estructura legal sólida que impulse transformaciones sostenibles en la cultura empresarial panameña.

Asimismo, el 20% de las empresas sugiere promover la capacitación técnica, señalando la necesidad de formación en sostenibilidad, finanzas verdes y gestión ética para cerrar brechas de conocimiento. Con un 10%, se valora el papel de las alianzas público-privadas como mecanismo para compartir recursos, generar sinergias y adaptar buenas prácticas al contexto local. En conjunto, estos hallazgos reflejan que el avance hacia un modelo empresarial sostenible exige políticas públicas integrales que incentiven, regulen y fortalezcan capacidades, en un entorno institucional colaborativo y alineado con los principios ESG.

## **DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

Los hallazgos de la encuesta aplicada a empresas panameñas evidencian una adopción incipiente pero creciente de estrategias ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) en sus procesos financieros y operativos. El 72% de los encuestados indicó que reconocen la importancia de integrar criterios ESG, aunque solo el 38% ha implementado prácticas sistemáticas relacionadas con sostenibilidad. Este desfase entre reconocimiento e implementación confirma lo planteado por Bouche (2023), quien señala que la adopción ESG en Panamá aún se encuentra en etapas iniciales, principalmente limitada a empresas reguladas o con acceso al mercado bursátil.

En cuanto al eje ambiental, un 44% de las empresas afirmó haber realizado inversiones en tecnologías limpias o eficiencia energética, lo cual responde a las estrategias identificadas por Guerrero y otros (2024), quienes destacan que estas acciones no solo reducen costos, sino que incrementan la eficiencia operativa y reputacional. Sin embargo, se observa una baja sistematización de métricas para evaluar impacto, lo que coincide con los desafíos señalados por Gavilanes y otros (2024) sobre la ausencia de estándares claros y riesgos de Greenwashing.

En el componente social, un 53% de las empresas manifestó contar con políticas de bienestar y formación para sus empleados, pero solo un 21% incluye en su planificación objetivos vinculados a inclusión y equidad. Esto refleja una implementación parcial del enfoque propuesto por Soriano (2024), quien sostiene que las estrategias ESG deben generar valor compartido, especialmente en contextos donde la reputación corporativa está fuertemente asociada con la gestión de capital humano.



Respecto a la gobernanza, el 35% de las firmas encuestadas reporta haber adoptado prácticas de transparencia y ética empresarial, como códigos de conducta o auditorías independientes. Este porcentaje limitado ratifica lo advertido por Niño y Páez (2024), quienes subrayan que, en América Latina, aún persisten prácticas de autorreporte sin verificación externa, afectando la confiabilidad de la información ESG y reduciendo la confianza pública.

De acuerdo con el marco teórico, la implementación ESG tiene el potencial de fortalecer la sostenibilidad financiera al fomentar decisiones estratégicas resilientes (Haro & López, 2022). Los resultados de la encuesta respaldan esta afirmación: las empresas que reportaron prácticas ESG consolidadas también indicaron mayor estabilidad financiera, acceso a financiamiento verde y mejor relación con sus grupos de interés. Esto concuerda con la postura de Haro y otros (2024) y Paz & Pitty (2025), al señalar que los criterios ESG, bien gestionados, optimizan la planificación financiera, mitigan riesgos y aumentan la rentabilidad a largo plazo.

No obstante, el 62% de las empresas consultadas percibe barreras significativas, entre ellas la falta de conocimiento técnico, recursos financieros y alineación normativa, lo cual limita la aplicación efectiva del marco ESG. Estas barreras confirman los obstáculos identificados por Simancas (2024) y Cifuentes y otros (2024), quienes sostienen que la sostenibilidad financiera exige una adaptación sistémica que supere tanto la visión cortoplacista como la desconexión entre rentabilidad y responsabilidad.

## **CONCLUSIÓN**

Los hallazgos confirman que, si bien las empresas panameñas reconocen el valor estratégico de las estrategias ESG, su implementación aún es incipiente y desigual, con mayor avance en el componente ambiental y rezagos en gobernanza e inclusión social. El enfoque ESG se consolida como un modelo de gestión fundamental para alcanzar la sostenibilidad financiera, al favorecer la estabilidad, reputación y acceso a financiamiento responsable; no obstante, su impacto dependerá de la superación de barreras estructurales como la escasez de recursos, la falta de métricas estandarizadas y una normativa aún débil. En este sentido, se concluye que una integración coherente, transparente y alineada con el marco institucional permitirá que las prácticas ESG actúen como catalizador para transformar el panorama empresarial panameño, siempre que exista una articulación efectiva entre sector privado, Estado y organismos internacionales para consolidar un entorno propicio al desarrollo sostenible y ético.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ballesteros, C., Díaz, S., Elola, J., & Ramos, D. (17 de 3 de 2021). Principios ESG y cadena de Valor: del Reporting al Impacto Social. Universidad Pontificia Comillas. [https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/55617/catedra\\_social\\_principios\\_esg.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/55617/catedra_social_principios_esg.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bouche, R. (4 de 2023). Aplicación de los criterios ESG (Environmental, Social and Governance) o ambiente, social y de gobierno corporativo en las empresas en Panamá. 3(1). Revista Finanzas y Negocios. <https://revistas.ulatina.edu.pa/index.php/Finanzasynegocios/article/view/296/331>
- Cifuentes, L., Agudelo, A., & González, J. (6 de 12 de 2024). Factores determinantes en la sostenibilidad financiera de la Pyme “Flor de Loto Accesorios” en Medellín Antioquia. Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria. <https://repositorio.tdea.edu.co/handle/tdea/6954>
- Concepción, M., Laguna, D., & Flores, M. (12 de 10 de 2022). Que Aprueba La Guía De Buenas Prácticas Para La Sostenibilidad Empresarial. Panamá: Ministerio de Ambiente. [https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/29642\\_A/GacetaNo\\_29642a\\_20221012.pdf](https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/29642_A/GacetaNo_29642a_20221012.pdf)
- Equipo CPAT. (11 de 2023). Panamá, Programa De Evaluación Del Sector Financiero. Panamá – Finanzas Verdes FSAP . [https://www.superbancos.gob.pa/documentos/evaluaciones\\_fmi/TN\\_CERO\\_%20SPN%20Panama\\_FSAP-\(002\).pdf#:~:text=Panam%C3%A1%20ha%20dado%20algunos%20pasos%20hacia%20el,Mi Ambiente%20y%20el%20MEF%2C%20en%20coordinaci%C3%B3n%20con.](https://www.superbancos.gob.pa/documentos/evaluaciones_fmi/TN_CERO_%20SPN%20Panama_FSAP-(002).pdf#:~:text=Panam%C3%A1%20ha%20dado%20algunos%20pasos%20hacia%20el,Mi Ambiente%20y%20el%20MEF%2C%20en%20coordinaci%C3%B3n%20con.)
- Gavilanes, E., Tapia, M., Rodríguez, M., & Delgado, E. (2024). Sostenibilidad Financiera en las Empresas: Criterios ESG. 2(3). Multidisciplinary Latin American Journal. <https://mlaj-revista.org/index.php/journal/article/view/29/82>
- Guerrero, W., Camacho, S., Guerrero, L., Arévalo, J., Da Silva, F., Saldanha, E., & Guerrero, C. (2024). Desarrollo de estrategias de gestión financiera y administrativa para la Sostenibilidad Empresarial. 91(234). Medellín, Colombia: Revista DYNA .



- Haro, A., & López, Ó. (30 de 6 de 2022). Evaluación de la sostenibilidad financiera en las microempresas ecuatorianas. 3(1). Revista Fidéлитas, .  
[https://revistas.ufidelitas.ac.cr/index.php/revista\\_fidelitas/article/view/44](https://revistas.ufidelitas.ac.cr/index.php/revista_fidelitas/article/view/44)
- Haro, D. A., Gavilanes, E., Tapia, M., Rodriguez, M., & Delgado, E. (10 de 2024). Planificación Financiera y Contable Sostenible: Integración de Criterios ESG. Know Press.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.70180/978-9942-7273-3-6>
- Monzón, R., & Morales, A. (9 de 2024). Inversiones en empresas ESG Fundamentos y Evaluación. Bogotá: ECOE.  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WWAnEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=Enfoque+ESG:+fundamentos+conceptuales&ots=NPWHLGJ4LY&sig=5JbankIP7QoPDe17UMxbGGV6nQA#v=onepage&q=Enfoque%20ESG%3A%20fundamentos%20conceptuales&f=true>
- Navarro, L., & SantineLLi, M. (2021). Responsabilidad Social Y Sostenibilidad disruptión E Innovación Ante El Cambio De Época. Universidad Anáhuac.  
[https://www.researchgate.net/profile/Ricardo-Jimenez-25/publication/360031348\\_WEB\\_Responsabilidad\\_social\\_y\\_sostenibilidad/links/625e2cb89be52845a90eaa75/WEB-Responsabilidad-social-y-sostenibilidad.pdf#page=564](https://www.researchgate.net/profile/Ricardo-Jimenez-25/publication/360031348_WEB_Responsabilidad_social_y_sostenibilidad/links/625e2cb89be52845a90eaa75/WEB-Responsabilidad-social-y-sostenibilidad.pdf#page=564)
- Niño, M., & Páez, I. (2024). Estudio del efecto de las controversias en materia ESG sobre la divulgación de Colombia: Universidad de Los Andes.  
<https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/98367283-3092-488a-8148-bdc9a963b298/content>
- Ortega, C. (2025). ¿Qué es el muestreo por conveniencia?  
<https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-por-conveniencia/>
- Paz, J., & Pitty, M. (1 de 2025). Aplicación De La Contabilidad Sostenible En La Empresa Saint Honoré, S.A. Basado En Las Nuevas Normas Internacionales De Sostenibilidad Y Clima - NIIF S1, S2 Y CRITERIOS ESG. 3(1). Revista EKTENOS.  
<https://uhektenos.com/index.php/Uhektenos/article/view/93>
- PNUD. (2021). Panamá, Marco Legal. <https://www.undp.org/es/panama/marco-legal-0>



- Rangel, N. (1 de 2 de 2025). Sostenibilidad en la Toma de Decisiones Empresariales: Aspectos Relevantes para el Contexto Universitario. Revista Latinoamericana de Calidad Educativa. <https://alumnieditora.com/index.php/ojs/article/view/95/164>
- Rodríguez, V., Hayat, M., & Vergara, A. (2023). marco normativo e institucional de la responsabilidad socialempresarial en panamá. 6(2). Revista FAECO SAPIENS. [https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens/article/view/4018/3393](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/4018/3393)
- Simancas, I. (5 de 28 de 2024). La gestión de car-tera como pilar de sostenibilidad financiera: un camino para el crecimiento y la resiliencia a largo plazo. 7(1). Revista Científica An-fibios, . <https://doi.org/https://www.revistaanfibios.org/ojs/index.php/afb/article/view/146/208>
- Soriano, A. (2024). Moda de lujo: estrategias ESG y su impacto en la calidad crediticia de las compañías - Soriano Fernández, Andrea. Universidad Pontificia Comillas . <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/78916>
- Vizcaíno, P., Cedeño, R., & Maldonado, I. (10 de 8 de 2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. Revista Ciencia Latina. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7658/11620>

