

## Confianza interorganizacional en el sector de cosméticos sostenibles

---

**Autores:** Santucci, Marina\*; Méndez Crespi, Gastón; Giaccagliani, Pablo; Rivanera, Camila

**Contacto:** \*[msantucci@uade.edu.ar](mailto:msantucci@uade.edu.ar)

**País:** Argentina

### Resumen

La implementación de modelos sostenibles requiere de la integración con proveedores y canales para poder fortalecer los ecosistemas de negocio y responder a las nuevas tendencias de consumo locales y globales. Para estudiar los entramados empresariales es necesario contemplar los mecanismos de confianza interorganizacional que operan en cada caso.

En este estudio se propuso relevar el rol de la implementación de prácticas sostenibles como variable mediadora para la consecución de mayores acuerdos comerciales, locales e internacionales, que termine redundando en una mejor performance de las empresas que adopten este tipo de prácticas.

La pregunta general de investigación planteó mediante qué mecanismos se favorece la confianza interorganizacional cuando las empresas implementan políticas de negocios sostenibles, en torno a los proveedores, producción, canales de venta, mercados de consumo locales e internacionales.

Para responderla se realizó un estudio cualitativo, descriptivo, y no experimental de empresas de la industria cosmética radicadas en Argentina. Los instrumentos de recolección de la información utilizados fueron entrevistas a informantes clave y entrevistas a referentes de empresas de la industria cosmética.

Los principales descubrimientos del trabajo fueron la importancia de la confianza institucional y basado en la identificación en el reconocimiento de marca por parte del mercado de consumo y de talentos, confianza basada en el conocimiento e identificación para el caso de proveedores y canales, y un estado muy embrionario de confianza calculada que se apoya en reportes de sustentabilidad y certificaciones que ayudan a demostrar, tanto interna como externamente, la madurez y avance de las empresas relacionadas con el cumplimiento de este tipo de prácticas.

Estos resultados demuestran la necesidad para este sector de desarrollar prácticas de control de gestión, indicadores y herramientas que favorezcan la emisión de reportes de sustentabilidad y obtención de certificaciones para mayor apertura a los mercados internacionales.

**Palabras clave:** sostenibilidad; sector cosmética; Latinoamérica; exportación; importación; confianza interorganizacional.

### 1. Introducción

Los ecosistemas de los sectores productivos han incorporado prácticas sostenibles como respuesta a incentivos externos (Coulson -Thomas, 2017) o motivaciones propias (Deci, 1973; Amato et al., 2016) de los decisores claves. Esto generó un nuevo sistema de reglas del juego que modificó la forma en la que se llevan a cabo los negocios a nivel local e internacional.

Una industria verdaderamente afectada es la cosmética (Bozza et al., 2022; Feng, 2016; Sahota, 2014; Tiscino et al., 2022), a la cual la sostenibilidad la atraviesa de manera transversal en todas las etapas de la cadena de valor.

Asimismo, muchas de las empresas son firmas pequeñas (Balaguer et al., 2023), o bien unidades de negocios pequeñas dentro de empresas de consumo masivo, ya que este es un segmento de mercado muy específico en la mayoría de las regiones. Entonces, para poder crecer y escalar en sus procesos de negocio, deben inspirar confianza no sólo en sus consumidores desde la imagen de marca, sino en sus socios comerciales para poder insertarse en mercados con mayor potencial de escala.

Este estudio tuvo como objetivo estudiar la confianza interorganizacional para describir las prácticas sostenibles que fomentan los vínculos comerciales, y así pretendió responder a la pregunta general de investigación, que planteó, mediante qué mecanismos se favorece la confianza interorganizacional cuando las empresas implementan políticas de negocios sostenibles.

## 2. Marco teórico

### 2.1. Gestión sostenible

Portales et al. (2009) plantea la evolución que fueron teniendo los reportes de sostenibilidad y cómo distintas organizaciones internacionales como la OECD y ONU, así como otras a nivel nacional según la legislación de cada país, generaron modelos y guías con estándares determinados. Simões-Coelho y Roder Figueira (2021) hallaron cuatro razones para modelos sostenibles: legitimidad, éxito en el mercado, mejora de los procesos y seguridad social. En una investigación de empresas argentinas, Amato et al. (2016) relevaron las motivaciones para adoptar programas de RSE y sustentabilidad. Las opciones más elegidas por las 127 empresas entrevistadas fueron: mejorar el bienestar de la sociedad, pensar de manera colectiva para preservar nuestro planeta y prolongar la disponibilidad de recursos escasos en el tiempo. Una industria incipiente en un país en desarrollo no enfrenta las mismas urgencias -ni cuenta con los mismos recursos, ni incentivos- que las que pueden abordar las empresas en naciones donde la sostenibilidad es determinante como factor clave de éxito para generar una ventaja competitiva en dicho mercado (Alvin et al., 2005; Lay, 2008).

### 2.2. Confianza interorganizacional

Adoptar modelos de negocios sostenibles requiere esfuerzos de innovación (Schaltegger y Wagner, 2006) que muchas veces están por encima de las fronteras de una misma empresa. Es por eso la importancia de contar con socios comerciales alineados con el propósito sostenible del negocio (Silvestre, 2015). Para que estas prácticas se extiendan a través de las cadenas de valor y los ecosistemas de negocios, es clave la confianza que acerque a los socios comerciales. La confianza, en las palabras de Rousseau, Sitkin, Burt, y Camerer (1998, p. 395), es “un estado psicológico que consta de la intención de aceptar la vulnerabilidad basada en las expectativas positivas de las intenciones de comportamiento de los otros”.

El profesor mexicano Luna-Reyes (2013) planteó mecanismos de “producción de confianza”: confianza institucional, confianza calculada, confianza basada en el conocimiento, y confianza basada en la identificación. La confianza institucional surge frente a un marco institucional que delimita las acciones entre quien brinda y quien obtiene dicha confianza. La confianza calculada surge de la evaluación de los riesgos y beneficios entremezclados en la interacción. La confianza basada en el conocimiento se relaciona con el reconocimiento de la pericia, benevolencia, habilidad e integridad y está asociada con la historia o el proceso de la relación. Por último, la confianza basada en la identificación se asocia en ocasiones con lazos emocionales o con la existencia de valores u objetivos comunes entre los actores.

En las relaciones interorganizacionales, la confianza se considera un elemento importante que permite no solo que se concrete un vínculo (Raza-Ullah y Kostis, 2020), sino que también facilita su desarrollo al re-

ducir las tensiones y los conflictos entre los socios, así como el intercambio de conocimientos, la generación de nuevos saberes y la divulgación de información (Burke et al., 2007; Fang et al., 2013).

A continuación, se describen los mecanismos facilitadores de confianza interorganizacional. En particular se proponen como postulados el rol de las certificaciones, de los reportes de sostenibilidad, las redes ambientalistas, y los canales de distribución que favorecen la imagen institucional de las marcas sostenibles. Las redes ambientalistas, normalmente llamadas “alianzas verdes” (Mendleson y Polonsky, 1995) son asociaciones entre empresas y grupos ambientalistas para ayudar a las firmas a tomar decisiones ambientales. Siguiendo el modelo de Lunas-Reyes (2013), esto se encuadra dentro de la confianza basada en la identificación.

Por su lado, Ikram et al. (2020) han demostrado que los estándares ambientales y sociales tienen un impacto positivo y significativo en las exportaciones de bienes y servicios en los países en desarrollo (Bozza et al., 2022). En el modelo de Luna-Reyes (2013), las certificaciones responden a un tipo de confianza institucional, ya que se apoya en el grupo de reglas y normas que definen los procesos de auditoría para obtener dichas validaciones.

Por su lado, los reportes de sustentabilidad presentan un tipo de mecanismo de generación de confianza calculada (Lunas-Reyes, 2013). Empresas globales de la industria han adoptado informes de sostenibilidad en sus comunicaciones institucionales siguiendo los estándares impulsados por la Iniciativa de Reporte Global (GRI por sus siglas en inglés) y Reporte Integral (IR) (García-Torres et al., 2017). Ambos adoptan los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por las Naciones Unidas. Sin embargo, incluso las iniciativas de relaciones internacionales más recientes son criticadas por su incapacidad para ir más allá de la comunicación.

Tiscini et al. (2022) analizaron los reportes de sustentabilidad de 26 empresas del rubro cosmética en 2014 y 2019 y los resultados muestran que los informes recientes (2019) incluyen términos relacionados con el medio ambiente de forma un poco más frecuente en comparación con 2014, todo esto influenciado por las medidas establecidas en 2015 en cuanto a estándares específicos de reportes en la Unión Europea.

Finalmente, los mecanismos de confianza que se proponen como operativos en torno a los socios comerciales se centran en la apertura de canales de distribución o venta tradicionales y cómo éstos se adaptan para incluir en su oferta productos con etiquetas sostenibles. Así es como Feng (2016) ejemplifica los casos como el de Walmart y Target, que en 2014 se asociaron con proveedores de cosméticos para mejorar la sustentabilidad y organizaron el evento de “Sostenibilidad de Productos de Belleza y Cuidado Personal” con la esperanza de iniciar una conversación sobre un enfoque compartido del producto.

### 3. Metodología

La metodología de este trabajo de investigación fue realizada bajo un paradigma cualitativo (Medina Bermúdez, 2001), de tipo descriptivo, y con un diseño no experimental (Arias, 2006; Hernández Sampieri et al., 2006). Los instrumentos de recolección de la información utilizados fueron entrevistas a informantes clave, correspondientes a consultores de sustentabilidad o expertos en temas específicos relacionados al tema estudiado, y entrevistas a referentes de empresas de la industria cosmética.

La cosmética sostenible tiene muchas facetas distintas actualmente, por ejemplo, se trata de componentes naturales, veganos, libre de crueldad para los animales, de componentes orgánicos, aptos para celíacos, entre otros. En muchos casos estas empresas se manejan a pequeña escala, ya sea porque son pymes o por ser unidades de negocio menores dentro de compañías de consumo masivo. El tamaño de estos negocios limita el acceso al financiamiento y ello no contribuye a la innovación para fines sostenibles (Balaguer et al., 2023), lo que profundiza la necesidad de estudiar los mecanismos de generación de confianza para la atracción de mercado y fortalecimiento de las cadenas de valor.

Las entrevistas se llevaron a cabo entre septiembre y octubre de 2022. A continuación, se detallan los ejes trabajados embebidos en las preguntas y su relación con los postulados del marco teórico.

FIGURA 1. Cuadro de ejes de estudio

Ejes	Referencias
Tendencias de consumo	Mecanismos de confianza institucional desde la identidad de marca: Feng (2016)
Beneficios del modelo sostenible	Confianza basada en el conocimiento y la en la identificación articulada con proveedores: Feng (2016) Confianza basada en el conocimiento con canales comerciales: Feng (2016), García-Torres et al. (2017), Mendleson y Polonsky (1995), Tiscini et al. (2022)
Atracción de capitales y talento	Confianza institucional como marca empleadora, y confianza calculada desde reportes de sostenibilidad: García-Torres et al. (2017), Portales et al. (2009), Tiscini et al. (2022)
Acuerdos comerciales internacionales	Confianza institucional: García-Torres et al. (2017), Portales et al. (2009), Mendleson y Polonsky (1995), Ikram et al. (2020), Lay (2008), Alvin et al. (2005). Confianza calculada por certificaciones y requisitos
Adaptación de prácticas operativas	Confianza calculada basada en reportes y certificaciones: Balaguer et al. (2023), Silvestre (2015).

Fuente: elaboración propia

La Figura 2 brinda una breve descripción acerca de cada informante clave entrevistado, en relación a sus estudios y su relevancia. Por razones de confidencialidad se reemplazan sus nombres por letras identificatorias.

La Figura 3 brinda una breve descripción acerca de cada representante de las empresas entrevistadas, también se reemplaza nombres por letras.

FIGURA 2. Detalle sobre las personas entrevistadas en calidad de informantes clave

INFORMANTES CLAVE		
	Formación académica	Relevancia
A	Licenciada en Ciencias Ambientales de la Universidad del Salvador. Posgrado de Responsabilidad Social y Empresaria.	Gerente del área de sustentabilidad en consultora de primera línea a nivel internacional, brindando servicios a terceros.
B	Licenciada en Relaciones Internacionales. Especialización en Comercio Exterior. Especialización sobre triple impacto en las empresas.	Founder & Strategic Director en la consultora mediana.
C	Especialización en reportes de sostenibilidad.	Especialista en Sostenibilidad en las Cadenas de Valor.
D	Abogada. Programa de Capacitación Ejecutiva en Responsabilidad Social Empresaria (PROCARSE) en universidad líder del país	Especialista en Sustentabilidad y ONGs en Consultoría y Asesoría. Consultora freelance en sustentabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 3. Detalle sobre los referentes de empresas entrevistados

EMPRESAS		
Entrevistado/a	Formación académica	Relevancia
E	Diseño Industrial. Posgrado en Gestión Estratégica para el Desarrollo Sustentable.	Jefe de Sustentabilidad y Cultura en Laboratorio internacional masivo.
F	Ingeniero Químico	Fundador y encargado de desarrollo de empresa mediana de cosmética natural.
G	Administración y gestión de empresas.	Co-fundador de empresa mediana de cosmética natural.
H	Química y doctorado de análisis biológicos	Directora de empresa líder de cosmética por catálogo.
I	Diseñadora industrial y de interiores	Fundadora empresa líder de cosmética natural por catálogo
J	Contadora. Posgrado de Costos y Gestión. Posgrado de Marketing	Gerente de sustentabilidad para Argentina y Chile de empresa líder de cosmética natural brasilera.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4. Resultados

##### 4.1. Relevancia de modelos sustentables en la industria cosmética: Tendencias de consumo

La totalidad de los informantes coincidió en que el cambio está dado por una mayor conciencia ambiental y social a la hora de realizar compras, sobre todo en las nuevas generaciones. Estas se distinguen, según detallan los expertos, por una mayor convicción e interés por la sostenibilidad. Por el lado de los empresarios, F entiende que esta transformación se debe al aumento en las exigencias de la comunidad a causa de los crecientes problemas de salud, sobre todo en relación con las afecciones en la piel, relacionados a la contaminación y el uso de químicos en los productos que utilizamos a diario; a lo que se le suman los movimientos ecológicos y el veganismo. De acuerdo con E, el aspecto más cuestionado en Latinoamérica es el *packaging*, seguido por los ingredientes de las formulaciones y el testeo en animales. J mencionó que el factor que los incentiva puede ser múltiple y dependerá de lo que entienda o le interese al consumidor; entre ellos nombró el concepto *cruelty free* o que cumplan con el proceso de retorno de envases.

##### 4.2. Beneficios del modelo sostenible

F, E, G y H mencionaron la mejora en la relación con los proveedores, ya que buscan trabajar con aquellos que compartan sus mismos ideales y convicciones. Incluso, como nombraba E, en algunos casos las mismas empresas los ayudan a mejorar sus procesos para volverse más sustentables. En este mismo sentido, G mencionó que se forma un círculo virtuoso en el cual los clientes les exigen a las empresas y estas, a su vez, traducen esos requerimientos a sus proveedores, impulsándolos a la mejora continua, como se explica con anterioridad.

F y G lo asociaron al aumento del consumo de productos cosméticos sustentables, lo que provocó que muchos salgan en búsqueda de empresas que deseen trabajar con ellos para ofrecer este tipo de bienes al

público. F añadió que esta situación los ubica en una posición ventajosa y les da un mayor poder de negociación con respecto a estos socios clave, la cual aprovechan para imponerles condiciones acerca de cómo promocionar y vender sus productos.

#### 4.3. Atracción de capitales y talento

Todos los entrevistados concordaron que el mantenimiento de un negocio sostenible repercute en la mejora en la reputación de la marca, que redundará en la atracción de nuevos clientes y en un mayor prestigio en el mercado de talentos.

#### 4.4. Acuerdos comerciales internacionales

Es muy frecuente que empresas latinoamericanas realicen acciones sustentables por encima de lo exigido por la ley de cada país, por el hecho de pertenecer a una corporación con mayor madurez en términos de sostenibilidad. Estos requisitos legales también funcionan como motivación para algunas empresas, según A, aunque en Latinoamérica se caracterizan por ser laxos. Algunas particularidades del etiquetado cambian al exportar, por ejemplo, en la mayoría de los países se requiere etiquetas legales en el idioma oficial del país importador. Además, no se permite en ciertos mercados utilizar nombres de enfermedades, como la diabetes, en productos cosméticos haciendo alusión a su cura o mejora; así como en Europa existe una ley que prohíbe testear en animales, por lo que indicar que los productos son *Cruelty Free* resulta redundante. Tampoco se permite mencionar qué ingredientes no contienen los mismos, muy usual en relación con los parabenos o siliconas en América Latina.

F e I expusieron que por más que una empresa haya destinado recursos a obtener una certificación de un organismo internacional sobre sus productos, esto no tiene ningún impacto legal a la hora de ingresar a un nuevo mercado, aunque ayude con el reconocimiento frente a consumidores. A pesar de todos estos obstáculos, F exporta actualmente a Taiwán, Vietnam y Rusia, el 10% de su facturación. H comercializa sus productos en Perú, Ecuador, Colombia, Paraguay, Chile y Uruguay; representando un 12% de su facturación. I, por su parte, exporta a España. J enumeró los mercados en los que opera, encontrando dentro de Latinoamérica a Brasil, México, Colombia, Perú y Chile, y poseen sedes Estados Unidos y Francia.

#### 4.5. Adaptación de prácticas operativas internas en las empresas entrevistadas

Los principales cambios en la cadena de valor que se realizaron están relacionados con los proveedores y laboratorios, *packaging*, exportación, testeos en animales y en el *marketing* sustentable. Al mismo tiempo, muestran los cambios a realizar en el futuro por las empresas. Aquí podemos encontrar modificaciones en la formulación, distribución y lograr 0% plástico, incorporando vidrio, aluminio y cartón. F indica que en su empresa se basaron en dos ODS para trabajar sobre la cultura y el ADN de la empresa y sobre la educación y el trabajo de calidad.

En esta misma línea, F comenta que buscan el impacto social positivo y que cuentan con un proyecto que mantuvieron por siete años donde donaron el 10% de las ventas de uno de sus jabones a la Asociación de Profesionales del Hospital del Niño. En la misma línea, H indica que apadrinan escuelas de frontera en donde se brindan insumos como protector solar, elementos de higiene y hasta zapatillas, ya que sostiene que la educación es fundamental para generar conciencia ambiental. Además, donan maquillajes a la Delegación Verse Bien Estar Bien para colaborar de cara a la sensibilidad social.

## 5. Conclusión

En este trabajo de investigación se propuso describir los mecanismos de confianza que rodean a los negocios de cosmética sostenible y favorecen su crecimiento, a nivel local e internacional. Para ello se recorrieron los postulados de la literatura en el campo de la gestión sostenible y la confianza interorganizacional. Esto permitió crear un modelo que identifica los comportamientos de estas empresas y los actores que las rodean en función de distintos tipos de confianza siguiendo el modelo de Lunas-Reyes (2013). Este modelo fue adoptado para diseñar las preguntas disparadoras y conducir, en el estudio de campo, entrevistas en profundidad a empresarios emblemáticos de la industria e informantes claves.

El primer eje se centró en los mecanismos de confianza institucional que marcan tendencia en el consumo de productos sostenibles de las diversas etiquetas que se incluyen en este sector (cosmética natural, vegana, libre de gluten, libre de crueldad animal). Los resultados de las entrevistas demuestran que la tendencia de consumo en este sector industrial es incluso más significativa que lo propuesto por Amato et al., (2015) a nivel local, ya que la generación de este tipo de productos responde a las necesidades de la población tanto por fines de salud como por valor prosociales y ambientales.

Aspectos como el replanteo dado durante la pandemia, la intención de evitar el uso del plástico y el cambio generacional profundizaron el crecimiento de la demanda de estos productos. Sin embargo, los entrevistados manifestaron que existen vacíos en la cadena de suministro que les genera un constante quiebre de inventario en los puntos de venta y eso también desalienta a los consumidores finales a adoptar estas elecciones en forma definitiva. En esta línea, el segundo eje trató la confianza que se desarrolla entre socios comerciales, tanto para los proveedores como canales y complementarios. Frente a esto, los acuerdos con proveedores se ven impulsados por la comunicación de los valores de las marcas, fundándose en un mecanismo de confianza basado en la identificación. Luego, en el trabajo conjunto se logran mejoras operacionales generando sinergia, lo cual genera una mejor relación entre las partes. El vínculo con los canales se fortalece frente a la respuesta del mercado, a través de una confianza basada en el conocimiento, y se facilita con planes especiales de acceso a pequeños emprendimientos en puntos de venta masivo.

Para el caso del tercer eje, desde la confianza institucional como marca empleadora, estas empresas han manifestado ser más propensas a lograr lealtad en sus empleados y atraer talentos de calidad, sobre todo en el caso de las nuevas generaciones, a causa de que se sienten identificados con los valores sustentables de la organización, los cuales, a su vez, se encuentran alineados a la estrategia empresarial, desde este último aspecto prevalece la confianza basada en la identificación. En el caso del cuarto eje, en torno a la consecución de acuerdos internacionales, los resultados se inclinan por mecanismos de confianza calculada, como certificaciones y requisitos técnicos adicionales. Las empresas que logran acceder a estos mercados deben tener en cuenta los costos que conllevan la exportación de estos productos al exterior, como las modificaciones en el *packaging* y los registros específicos de cada país en su organismo correspondiente.

El último eje estudió el tipo de prácticas internas que realizan las empresas entrevistadas y permitió relevar en profundidad los desafíos de cumplir con los objetivos sostenibles. Los resultados de esta industria demuestran un estado embrionario en cuanto a la documentación de estas prácticas a través de indicadores y reportes, por lo que no se encuentran desarrollados los mecanismos de confianza calculada. Sin embargo, es interesante denotar que los entrevistados empresarios manifestaron la barrera de ingreso que esto les generaba en comercios internacionales. Las certificaciones son muy costosas y ellas no favorecen la incorporación de controles de gestión sostenibles.

Para concluir, la industria de cosmética sostenible se encuentra en un momento de crecimiento en la región, adaptándose a lo que demandan los consumidores, y traccionando en la cadena de suministro a través de la confianza institucional y basada en el conocimiento.

Potencialmente, se requiere mayor incorporación de los mecanismos de confianza calculada con control de la gestión medible para poder acceder más fácilmente a las certificaciones y a más mercados regulados.

### Referencias bibliográficas

- Amato, C. N., Buraschi, M. y Peretti, M. F. (2016). Orientación de los empresarios de Córdoba-Argentina hacia la sustentabilidad y la responsabilidad social empresarial: identificación de variables asociadas a cada constructo. *Contaduría y administración*, 61(1), 84-105. <https://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v61n1/0186-1042-cya-61-01-00084.pdf>
- Ayine, D., Blanco, H., Cotula, L., Djiré, M., Kotey, N. A., Reyes, B., Ward, H. y Yusuf, M. (2005). *Lifting the Lid on Foreign Investment Contracts: The Real Deal for Sustainable Development*. IIED. <http://www.jstor.org/stable/resrep16730>
- Balaguer, J., Cuadros, A. y Garcia-Quevedo, J. (2023). Does foreign ownership promote environmental protection? Evidence from firm-level data. *Small Business Economics*, 60(1), 227-244. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00646-1>
- Bozza, A., Campi, C., Garelli, S., Ugazio, E. y Battaglia, L. (2022). Current regulatory and market frameworks in green cosmetics: The role of certification. *Sustainable Chemistry and Pharmacy*, 30, 100851. <https://doi.org/10.1016/j.scp.2022.100851>
- Burke C.S., Sims D.E., Lazzara E.H., Salas E. (2007). Trust in leadership: a multi-level review and integration. *Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632.
- Coulson-Thomas, C. (2017), Climate Change Opportunity and Corporate Responses. En Ahluwalia J. S. (ed.), *Managing Environment & Climate Change: Transitioning to a Sustainable Economy* (pp 25-37). Hyderabad, IOD Publishing.
- Deci, E. (1973). *Intrinsic motivation*. Management Research Center, University of Rochester. [https://books.google.com.ar/books/about/Intrinsic\\_Motivation.html?id=FPLQmgEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ar/books/about/Intrinsic_Motivation.html?id=FPLQmgEACAAJ&redir_esc=y)
- Feng, C. (2016). Sustainable innovation in the cosmetic industry—obstacles, contributing factors, and strategies [Tesis de doctorado, University of Minnesota]. [https://conservancy.umn.edu/bitstream/handle/11299/191294/Feng\\_umn\\_0130M\\_17626.pdf](https://conservancy.umn.edu/bitstream/handle/11299/191294/Feng_umn_0130M_17626.pdf)
- Ikram, M., Sroufe, R., Rehman, E., Shah, S. Z. A. y Mahmoudi, A. (2020). Do quality, environmental, and social (QES) certifications improve international trade? A comparative grey relation analysis of developing vs. developed countries. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 545, 123486. <https://doi.org/10.1016/j.physa.2019.123486>
- Lay, M. (2008). *Can Trade Policy Support the Next Global Climate Agreement?: Analyzing the International Trade and Environment Regimes*. Carnegie Endowment for International Peace. <http://www.jstor.org/stable/resrep13053>
- Luna-Reyes, L. (2013). Trust and Collaboration in Interorganizational Information Technology Projects in the Public Sector. *Gestión y Política Pública*, 22(Volumen Temático sobre Gobierno Electrónico), 171-210.
- Mendleson, N. and Polonsky, M. (1995). Using strategic alliances to develop credible green marketing. *Journal of consumer marketing*, 12(2), 4-18.

- Portales, L., de la Torres, C. G., Ruelas, G. C. y Pérez, O. A. (2009). Modelo de sustentabilidad empresarial penta-dimensional: Aproximación teórica. *Administración y organizaciones*, 12(23), 113-129.
- Raza-Ullah T., Kostis A. Do trust and distrust in coopetition matter to performance? *European Management Journal*, 38(3), 367–376.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. y Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Sahota, A. (Ed.) (2014). *Sustainability: how the cosmetics industry is greening up*. John Wiley & Sons. [catalog.lib.kyushu-u.ac.jp](http://catalog.lib.kyushu-u.ac.jp)
- Slaper, T. F. y Hall, T. J. (2011). The triple bottom line: What is it and how does it work. *Indiana business review*, 86(1), 4-8.
- Schaltegger, S., Wagner, M. (2006). Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting. *Int. J. Account. Audit. Perform. Eval.*, 3(1), 1–19. <https://doi.org/10.1504/IJAAPE.2006.010098>
- Silvestre, B. (2015). Sustainable supply chain management in emerging economies: Environmental turbulence, institutional voids and sustainability trajectories. *International Journal of Production Economics*, 167, 156-169. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.05.025>
- Simões-Coelho, M. F. y Figueira, A. R. (2021). Why do companies engage in sustainability? Propositions and a framework of motivations. *BAR-Brazilian Administration Review*, 18.
- Tiscini, R., Martiniello, L. y Lombardi, R. (2022). Circular economy and environmental disclosure in sustainability reports: Empirical evidence in cosmetic companies. *Business Strategy and the Environment*, 31(3), 892-907. <https://doi.org/10.1002/bse.2924>