

Primeros pasos en ASG:

guía para empresas
que buscan
comenzar

Reporte Especial
Junio 2026

sextante

TALLER DE ANÁLISIS Y DE ASUNTOS PÚBLICOS



Primeros pasos en ASG: guía para empresas que buscan comenzar

Autor: Luis Esquivel

Sextante Taller de Análisis y Asuntos Públicos

Junio 2026

Sobre el autor

Luis Esquivel cuenta con más de 18 años de experiencia en el desarrollo de políticas públicas y en la articulación entre gobierno, sector privado y sociedad civil para impulsar reformas orientadas a la buena gobernanza.

Ha trabajado para organismos multilaterales como el Banco Mundial y la Organización de Estados Americanos, así como para organizaciones sociales y gobiernos locales. En el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires formó parte del equipo que implementó Dialogando Buenos Aires, un programa enfocado en construir consensos en contextos de polarización y riesgo político.

En 2020 fundó Sextante Taller de Análisis y Asuntos Públicos, consultora dedicada a diseñar estrategias de relacionamiento comunitario, diálogo, consenso y movilización, así como estrategias e iniciativas ASG que fortalecen el posicionamiento institucional de sus clientes.

Agradecimientos

Este documento fue elaborado con base en revisión documental, y la experiencia profesional del autor. Más aún, el reporte se enriqueció enormemente con las reflexiones y aportes de referentes y expertos de distintos sectores en la iniciativa privada consultados durante su elaboración. A todas ellas y ellos se extiende el agradecimiento por compartir su experiencia, opiniones y perspectiva, que contribuyeron a dar profundidad y equilibrio al análisis. Las opiniones y conclusiones expresadas son responsabilidad exclusiva del autor.

Derechos reservados © 2026 Sextante Taller de Análisis y Asuntos Públicos

Se autoriza la reproducción parcial con fines informativos o académicos, siempre que se cite la fuente completa. Prohibida su reproducción total o parcial con fines comerciales sin autorización expresa.

Contacto:

info@sextantetaller.com

www.sextantetaller.com

Índice

<i>Resumen ejecutivo</i>	4
<i>Introducción</i>	9
<i>I. ¿Qué es ASG y para qué sirve?</i>	9
1.1. De la externalidad al riesgo operativo.....	11
1.2. Más allá del cumplimiento legal y normativo.....	11
<i>II. ¿Por qué te debe importar la agenda ASG?</i>	12
2.1. Beneficios operativos y estratégicos de integrar ASG.....	12
2.2. Relevancia de ASG para empresas según tamaño, giro y nivel de exposición.....	14
2.3. ASG como herramienta de prevención, no de reacción.....	16
2.4. Ordenar lo que ya existe como punto de partida.....	18
2.5. Una agenda que muchas empresas ya están implementando.....	18
<i>III. Contexto actual de ASG en México</i>	19
3.1. Cambios estructurales en el entorno empresarial.....	19
3.2. Tensiones en la agenda ASG.....	20
<i>IV. ¿Cómo se materializa ASG?</i>	21
4.1. En lo ambiental.....	23
4.2. En lo social.....	23
4.3. En gobernanza.....	24
4.4. Elementos transversales.....	25
<i>V. ¿Cómo adoptar una visión ASG?</i>	26
5.1. Pasos para adoptar ASG.....	27
5.2. Cómo se lleva a la práctica.....	28
<i>VI. ¿Cuánto cuesta ASG? pensando el presupuesto de manera estratégica</i>	30
6.1. Cómo definir el nivel de inversión.....	30
6.2. Cómo optimizar el gasto desde el inicio.....	32
6.3. Escenarios de inversión.....	34
<i>VII. Midiendo el impacto y la inversión en ASG</i>	36
7.1. Medición de impacto.....	36
7.2. El reto de medir el ROI en ASG.....	37
7.3. Una medición de ROI adecuada a cada empresa.....	41
<i>VIII. Recomendaciones y preguntas frecuentes</i>	45
8.1. Recomendaciones.....	45
8.2. Preguntas frecuentes.....	46
<i>IX. Checklist para comenzar en ASG</i>	48

Resumen ejecutivo

Muchas empresas escuchan hablar de ASG y asumen inmediatamente que se trata de algo complejo, costoso o diseñado únicamente para grandes corporativos. También es común que exista incertidumbre sobre por dónde empezar, cuánto invertir, qué tan útil puede ser para la operación o qué tipo de resultados puede generar realmente. En la práctica, la mayoría de las empresas que comienzan a explorar esta agenda enfrentan preguntas similares que pueden parecer abrumadoras y disruptivas para la operación del día a día.

Sin embargo, **incorporar criterios ASG no necesariamente implica transformar toda la empresa de manera inmediata** ni construir estructuras sofisticadas desde el inicio. En muchos casos, el proceso comienza identificando acciones alineadas con ASG que ya existen dentro de la organización, entendiendo qué valor pueden generar y definiendo prioridades claras y manejables. Más que un modelo único, ASG suele ser un proceso gradual que cada empresa adapta a su tamaño, operación, riesgos y capacidades.

Al mismo tiempo, **las empresas** que logran integrar esta agenda de manera estratégica **pueden obtener beneficios** concretos. Dependiendo del tipo de iniciativas y del contexto de cada organización, ASG puede contribuir a generar **eficiencias operativas**, fortalecer **relaciones con clientes y comunidades**, **reducir riesgos**, mejorar **reputación**, atraer **talento**, acceder a **cadenas de suministro, beneficios fiscales o financiamiento**, y construir operaciones sostenibles en el tiempo. Más aún, muchas de estas acciones pueden generar resultados visibles sin requerir inversiones desproporcionadas.

I. ¿Qué es ASG y para qué sirve?

La **agenda ASG**, ambiental, social y de gobernanza, **surge como resultado de cambios graduales en la forma en que las empresas se relacionan con su entorno**. Aspectos que anteriormente eran considerados secundarios o externos a la operación hoy tienen una mayor capacidad de afectar directamente la continuidad, estabilidad y desempeño de las organizaciones.

Desde esta perspectiva, **ASG es una forma de ordenar, gestionar y dar seguimiento a temas de la empresa vinculados con su impacto ambiental (A), la relación con personas y comunidades (S), y los mecanismos internos de supervisión y toma de decisiones (G).**

Uno de los cambios más importantes en este contexto es que **muchos de estos temas antes eran vistos como “externalidades” y ahora pueden convertirse en riesgos operativos** concretos. Conflictos con comunidades, crisis reputacionales, dificultades para atraer talento, restricciones regulatorias o exigencias de clientes e inversionistas pueden afectar directamente la operación de una empresa. En este sentido, ASG adquiere relevancia no solo por sus posibles impactos positivos, sino también por su capacidad para fortalecer la prevención y gestión de riesgos.

La agenda ASG también implica ir más allá del cumplimiento normativo mínimo. En muchos casos, **los riesgos más relevantes no surgen únicamente de incumplimientos legales, sino de brechas entre la operación de una empresa y las expectativas de su entorno.** Incorporar una visión ASG permite identificar estas tensiones con mayor anticipación y reducir la probabilidad de que se conviertan en problemas operativos o reputacionales.

II. ¿Por qué te debe importar la agenda ASG?

Integrar criterios **ASG puede generar beneficios concretos para las empresas.** En muchos casos, las acciones relacionadas con ASG permiten operar con mayor previsibilidad y estabilidad. Dependiendo del tamaño, contexto, nivel de exposición de cada organización y qué tan estratégicas sean sus acciones ASG, estas iniciativas pueden contribuir a:

- ▶ **Fortalecer la gestión de riesgos**
- ▶ **Generar eficiencias operativas y reducir costos**
- ▶ **Mejorar la reputación**
- ▶ **Garantizar el cumplimiento con requisitos regulatorios**
- ▶ **Estrechar la relación con actores internos (colaboradores) y externos (clientes, proveedores, inversionistas, autoridades y comunidades)**
- ▶ **Facilitar el acceso a financiamiento y a cadenas de valor**
- ▶ **Procurar incentivos fiscales**
- ▶ **Atraer y retener talento**

Ajustes vinculados con eficiencia energética, reducción de desperdicios, bienestar de colaboradores, cumplimiento o fortalecimiento de relaciones con comunidades pueden generar efectos directos sobre costos, continuidad operativa y capacidad de adaptación.

Sin embargo, la relevancia de ASG no es igual para todas las empresas. Para algunas organizaciones, especialmente aquellas integradas a cadenas globales de valor o sectores altamente regulados, estos temas ya representan una condición de operación. Para otras, particularmente **empresas medianas o en crecimiento, ASG comienza a convertirse en una decisión estratégica vinculada con estabilidad, crecimiento y competitividad.** También existen empresas con menor exposición inmediata, aunque conforme crezcan, las exigencias relacionadas con esta agenda tienden a aumentar.

Una idea central es la diferencia entre operar desde una lógica reactiva y una lógica preventiva. Muchas empresas atienden estos temas únicamente cuando surge una crisis o presión externa concreta. Sin embargo, conforme los riesgos asociados a los pilares ASG se vuelven más visibles, responder únicamente cuando el problema ya existe tiende a incrementar costos y reducir márgenes de maniobra. **Incorporar una visión ASG permite intervenir antes, identificar riesgos potenciales y tomar decisiones con mayor control.**

Al mismo tiempo, el punto de partida rara vez es cero. **Es común que las empresas ya realicen acciones alineadas con ASG, aunque no las identifiquen de esa manera.**

Iniciativas relacionadas con eficiencia operativa, desarrollo de talento, relación con comunidades, cumplimiento o controles internos muchas veces ya existen dentro de la organización. En etapas iniciales, el principal reto suele ser ordenar, estructurar y dar seguimiento a estos esfuerzos para construir una lógica más consistente.

III. Contexto actual de ASG en México

La relevancia de ASG responde a cambios más amplios en el entorno empresarial en México y a nivel global. Hoy día las empresas operan en contextos más expuestos, donde consumidores, comunidades, autoridades, inversionistas y cadenas de valor tienen una mayor capacidad de influir sobre su operación y reputación. Al mismo tiempo, colaboradores (actuales o potenciales) y consumidores han cambiado sus patrones de comportamiento, mientras que cadenas de suministro y fuentes de financiamiento incorporan cada vez más criterios relacionados con sostenibilidad, impacto y gobernanza en su toma de decisiones. Esto ha elevado el nivel de exigencia para empresas de distintos tamaños y sectores, haciendo cada vez más importante gestionar temas ASG de manera estratégica, con miras a la continuidad operativa, la competitividad y el crecimiento.

IV. ¿Cómo se materializa ASG?

ASG se traduce en decisiones y acciones concretas dentro de la operación de las empresas.

- ▶ **Ambiental:** incluye aspectos relacionados con eficiencia energética, uso de recursos, manejo de residuos y ajustes operativos orientados a reducir impactos ambientales o mejorar eficiencias.
- ▶ **Social:** abarca condiciones laborales, desarrollo de talento, bienestar de colaboradores, relación con comunidades y atención a clientes y otros actores vinculados con la operación.
- ▶ **Gobernanza corporativa:** se materializa en estructuras de toma de decisiones, controles internos, cumplimiento normativo, políticas corporativas y mecanismos de gestión de riesgos.
- ▶ **Elementos transversales:** también existen elementos transversales necesarios para dar seguimiento y coherencia a esta agenda, como definición de prioridades, recopilación de información, reporte y comunicación.

V. ¿Cómo adoptar una visión ASG?

Adoptar una visión ASG no implica seguir un modelo único ni implementar estructuras complejas desde el inicio. La forma en que cada empresa avance dependerá del compromiso con la decisión, su tamaño, capacidades, nivel de exposición y prioridades.

Una vez que se tomó la decisión, el proceso **comienza con un diagnóstico para identificar prácticas existentes, riesgos y áreas de oportunidad.** A partir de ahí, las empresas pueden

definir prioridades, estructurar líneas de acción, implementar mecanismos básicos de **seguimiento** y comenzar a **recopilar información** relacionada con sus iniciativas.

Uno de los principios más importantes en etapas iniciales es **evitar complejidad innecesaria**. Intentar abordar demasiados temas simultáneamente o construir sistemas excesivamente sofisticados puede dificultar la continuidad de la estrategia. Por estas razones avanzar de manera gradual y con prioridades claras resulta más efectivo y sostenible.

Los estándares y certificaciones como GRI, o el distintivo ESR pueden servir como referencia para ordenar procesos y estructurar información, aunque no necesariamente son el punto de partida para empresas que apenas comienzan.

VI. Cuánto cuesta ASG, pensando el presupuesto de manera estratégica

Una de las principales disyuntivas para avanzar en ASG suele ser la percepción de que implica inversiones elevadas. En la práctica, el nivel de inversión depende de factores como disponibilidad de recursos, nivel de ambición, punto de partida y nivel de exposición de cada empresa. Sin embargo es importante recalcar que **muchas organizaciones ya destinan recursos a actividades relacionadas con ASG, aunque no las identifiquen bajo esa lógica.** Por ello, una parte importante del esfuerzo inicial, el cual no requiere gastos excesivos, consiste en identificar, ordenar y optimizar lo que ya existe antes de pensar en grandes inversiones adicionales. En muchos casos, **ajustes relativamente pequeños pueden generar beneficios sustanciosos.** Esto abre espacio para iniciativas estratégicas que no necesariamente requieren presupuestos elevados para generar valor significativo.

También resulta importante **evitar sobreinversión temprana**, particularmente para empresas que se embarcan en este proceso por una decisión estratégica y no por requerimientos externos. Intentar implementar demasiadas iniciativas, buscar certificaciones o generar sistemas complejos desde etapas iniciales puede dispersar recursos y generar estructuras difíciles de sostener. Un enfoque gradual permite construir capacidades internas y aumentar el nivel de inversión conforme las prácticas se consolidan.

VII. Midiendo el impacto y la inversión en ASG

Conforme ASG se integra a la operación, también surge la necesidad de medir resultados, esto tanto del lado del impacto, como de la inversión.

Impacto: medir el impacto permite entender qué cambios cualitativos (como satisfacción con programas de bienestar) y cuantitativos (como por ejemplo energía eléctrica utilizada, o personas beneficiadas) generan las iniciativas implementadas. Esto **requiere definir indicadores y KPIs alineados con las prioridades de la empresa**, construir líneas base y establecer mecanismos simples pero consistentes de recopilación y seguimiento de

información. Esta información es clave dar seguimiento, tomar decisiones, identificar áreas de mejora y dar mayor visibilidad a los esfuerzos de la empresa.

Retorno de inversión: medir el retorno de inversión en ASG es fundamental para demostrar el valor real que el dinero destinado a estas iniciativas genera para la empresa. Sin embargo, **este ejercicio suele ser considerablemente más complejo, ya que muchas acciones producen valor de forma indirecta o preventiva**, por ejemplo a través de reducción de riesgos, fortalecimiento reputacional, estabilidad operativa o retención de talento. Existen metodologías como ROSI (Return on Sustainability Investment) que buscan aproximarse a este tipo de valor. No obstante, las herramientas más útiles suelen ser aquellas desarrolladas a partir del contexto, operación y prioridades específicas de cada empresa.

VIII. Recomendaciones

Empezar con foco y avanzar gradualmente. Priorizar pocas iniciativas suele generar mayor continuidad y mejores resultados.

Ordenar lo que ya existe. Muchas empresas ya realizan acciones ASG aunque no las identifiquen de esa manera.

Usar mecanismos simples de seguimiento. Sistemas sencillos y consistentes suelen ser más sostenibles en etapas iniciales.

Integrar ASG en la operación. Asignar responsables claros facilita implementación y seguimiento.

Comunicar con claridad y proporción. La comunicación debe reflejar de forma consistente lo que realmente hace la empresa, para capitalizar los resultados.

Definir objetivos concretos para cada iniciativa. Las acciones ASG suelen funcionar mejor cuando existe claridad sobre el tipo de valor que buscan generar (gestión de riesgos, eficiencia operativa, fortalecer la reputación, clima organizacional, etc).

Evitar copiar estrategias sin adaptación. Las prioridades deben responder al contexto, capacidades y riesgos de cada empresa, no a cómo hacen las cosas empresas más grandes.

Relacionar ASG con valor para la empresa. Vincular las iniciativas con eficiencia, estabilidad o reducción de riesgos fortalece su sostenibilidad en el tiempo.

IX. Checklist para comenzar en ASG

El proceso de incorporación de ASG suele comenzar con acciones relativamente simples. **Definir responsables, identificar prácticas existentes, detectar áreas prioritarias, establecer mecanismos básicos de seguimiento y seleccionar pocas iniciativas concretas.** Con estos pasos se puede construir una base más ordenada y sostenible para avanzar gradualmente en esta agenda.

Introducción

Muchas empresas escuchan hablar de ASG y asumen inmediatamente que se trata de algo complejo, costoso o diseñado únicamente para grandes corporativos. También es común que exista incertidumbre sobre por dónde empezar, cuánto invertir, qué tan útil puede ser para la operación o qué tipo de resultados puede generar realmente. En la práctica, la mayoría de las empresas que comienzan a explorar esta agenda enfrentan preguntas similares que pueden parecer abrumadoras y disruptivas para la operación del día a día.

Sin embargo, incorporar criterios ASG no necesariamente implica transformar toda la empresa de manera inmediata ni construir estructuras sofisticadas desde el inicio. En muchos casos, el proceso comienza identificando acciones que ya existen dentro de la organización, entendiendo qué valor pueden generar y definiendo prioridades claras y manejables. Más que un modelo único, ASG suele ser un proceso gradual que cada empresa adapta a su tamaño, operación, riesgos y capacidades.

Al mismo tiempo, las empresas que logran integrar esta agenda de manera estratégica pueden obtener beneficios concretos. Dependiendo del tipo de iniciativas y del contexto de cada organización, ASG puede contribuir a generar eficiencias operativas, fortalecer relaciones con clientes y comunidades, reducir riesgos, mejorar reputación, atraer talento, acceder a cadenas de suministro, beneficios fiscales o financiamiento, y construir operaciones más resilientes y sostenibles en el tiempo. Más aún, muchas de estas acciones pueden generar resultados visibles sin requerir inversiones desproporcionadas.

Este reporte busca servir como una guía práctica para empresas que desean comenzar a entender y estructurar una estrategia ASG. A lo largo del documento se abordan conceptos básicos, criterios para definir prioridades, mecanismos de medición, consideraciones sobre inversión y recomendaciones concretas para avanzar de manera gradual, realista y alineada con la realidad de cada empresa.

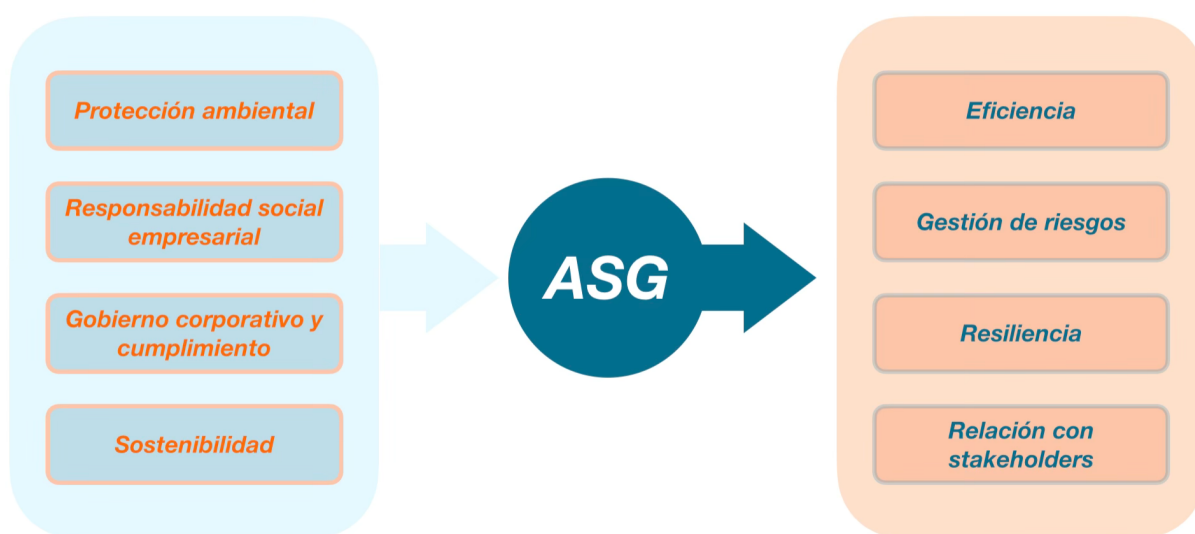
I. ¿Qué es ASG y para qué sirve?

Durante años, muchas empresas han operado bajo la lógica, relativamente simple, de maximizar resultados económicos dentro de un marco regulatorio dado. Sin embargo, este entorno ha ido cambiando en las últimas dos o tres décadas. En ese contexto, surge a principios de los 2000 la agenda ambiental, social y de gobernanza, ASG, bajo la confluencia de otras agendas anteriores como la de protección al medio ambiente, responsabilidad social

empresarial, entre otras. Hoy se entiende que las decisiones empresariales tienen implicaciones más amplias con impacto en comunidades, entornos naturales, cadenas de valor y dinámicas con autoridades. Y al mismo tiempo la sociedad está más consciente de esta situación, y exige más al sector privado. Dado estos cambios, las empresas están actualmente cada vez más expuestas a escrutinio público, regulatorio y de mercado¹.

Así pues, una visión ASG es una forma de ordenar, gestionar, y reportar el impacto de una empresa en los pilares ambiental, social y de gobernanza, más allá de lo financiero, integrando en la toma de decisiones factores que antes eran considerados externos o secundarios². Y al tener esto incorporado en la operación de la empresa, se tiene un marco para tomar mejores decisiones en contextos más complejos, y mejores herramientas para gestionar y prevenir riesgos vinculados a los pilares ASG.

Figura 1: Confluencia de agendas en ASG



Ya en el plano concreto, incorporar una visión o adoptar una estrategia ASG se traduce en acciones específicas y deliberadas:

- **En lo ambiental**, implica cómo la empresa gestiona su huella sobre el entorno natural: uso de recursos, emisiones, energía, residuos.
- **En lo social**, abarca su relación con personas y comunidades: condiciones laborales, impacto en el entorno y la comunidad, vínculos con actores sociales.

¹ Ver “OECD Guidelines for Multinational Enterprises” Organisation for Economic Co-operation and Development, (2023) https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct_a0b49990/81f92357-en.pdf

² Ver “Who Cares Wins” United Nations Global Compact, (2004) <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf>

- **En gobernanza**, se refiere a cómo se toman decisiones dentro de la empresa: estructuras de control, transparencia, ética y rendición de cuentas³.

1.1. De la externalidad al riesgo operativo

Históricamente, muchos de estos temas eran vistos como “externalidades”. Es decir, aspectos que existían, pero que no necesariamente influían directamente en la operación diaria del negocio. Eso cambió. Hoy, desafíos que surgen de o están vinculados con los pilares ASG pueden convertirse directamente en interrupciones operativas, conflictos con comunidades, sanciones regulatorias, dificultades para adquirir o retener talento, restricciones de financiamiento, etcétera. En otras palabras, lo que antes era periférico, ahora puede afectar el núcleo del negocio. Desde esta perspectiva, ASG es una agenda de impacto hacia el exterior de las empresas, pero al mismo tiempo, y quizás más importante, es una herramienta de gestión de riesgos y continuidad operativa⁴.

1.2. Más allá del cumplimiento legal y normativo

Muchos de los aspectos que abarca ASG ya se encuentran regulados por legislación y normativas oficiales, lo cual invariablemente invita al cuestionamiento “si la empresa ya está cumpliendo con la normativa vigente, ¿por qué agregar esta visión a la operación?”. Para esto

“Una visión ASG que realmente sea útil para la empresa implica ir más allá del cumplimiento normativo formal.”

hay que tener en cuenta que si los factores ASG ya tienen implicaciones operativas y pueden afectar directamente la continuidad del negocio, como vimos anteriormente, entonces no necesariamente basta con cumplir. El cumplimiento regulatorio fija un piso. Define lo mínimo que una empresa debe hacer para operar dentro de la ley. Pero en el entorno actual los riesgos no siempre provienen de las normas formales. Muchos de los desafíos asociados a ASG que enfrentan las empresas hoy día surgen de brechas entre

lo que la empresa hace y el impacto de esto en el entorno. Conflictos con comunidades, presión de consumidores, pérdida de talento o cuestionamientos públicos y crisis reputacionales rara vez comienzan como problemas legales. Más bien empiezan cuando esas brechas se ensanchan y se vuelven más visibles.

Desde esta perspectiva, una visión ASG que realmente sea útil para la empresa implica ir más allá del cumplimiento normativo formal para fortalecer su posición en el entorno que la rodea. Es decir, supone entender el impacto real de la operación distinguiendo qué aspectos son

³ Ver “OECD Guidelines for Multinational Enterprises” Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD Guidelines for Multinational Enterprises (2023) https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct_a0b49990/81f92357-en.pdf

⁴ Ver “¿En qué se parecen ESG y los seguros?” Blog Sextante Taller de Análisis y de Asuntos Públicos (2025), <https://sextantetaller.com/blog/f/?en-qué-se-parecen-esg-y-los-seguros>

relevantes para la empresa y su entorno (materialidad), anticipar posibles fricciones y tomar decisiones que reduzcan la exposición a riesgos antes de que escalen.

Para empresas que aún no están en niveles altos de madurez en cuanto a ASG esto no necesariamente debe resultar en grandes transformaciones. En muchos casos se trata de ajustar prácticas existentes, ordenar prioridades, fortalecer la relación con actores clave, o mejorar la recopilación de información. Pero sí implica un cambio de enfoque donde se deje de reaccionar ante exigencias externas cuando explota una crisis y empezar a gestionar el entorno desde los tres pilares ASG como parte de la operación.

II.- ¿Por qué te debe importar la agenda ASG?

Adoptar una visión ASG genera beneficios concretos para la operación de la empresa. Permite anticipar y gestionar riesgos, generar eficiencias y ahorros en el uso de recursos, fortalecer la relación con actores clave, mejorar el posicionamiento frente a reguladores e inversionistas, atraer y retener talento y, en general, operar con mayor previsibilidad en entornos complejos. Sin embargo, no se trata de una lógica única ni de una receta que aplique de la misma forma para todas las organizaciones. La relevancia y el alcance de esta agenda dependen del tamaño, el giro y el nivel de exposición de cada empresa, lo que obliga a pensar cómo y en qué medida incorporarla de manera estratégica.

2.1. Beneficios operativos y estratégicos de integrar ASG

Adoptar una visión ASG genera beneficios concretos que impactan directamente en la operación de la empresa, su capacidad para gestionar riesgos y su posicionamiento frente a distintos actores⁵.

2.1.1 Gestión de riesgos

Uno de los beneficios más claros es la mejora en la gestión de riesgos. Incorporar factores ambientales, sociales y de gobernanza permite identificar con mayor anticipación posibles fuentes de conflicto, vulnerabilidades operativas o cambios en el entorno. Esto reduce la probabilidad de enfrentar crisis que afecten la continuidad del negocio o su valor.

2.1.2 Reducción de costos y eficiencia operativa

Otro beneficio concreto es la reducción de costos operativos. La incorporación de criterios ASG suele implicar una gestión más eficiente de recursos como energía, agua y materias primas, lo que se traduce en ahorros directos para la empresa. Más allá de iniciativas aisladas, ASG introduce una disciplina operativa que permite identificar ineficiencias que de otra forma

⁵ Ver “Five ways that ESG creates value” McKinsey, (2019). <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value>

pasarían desapercibidas. En este sentido, la agenda ASG se vuelve un pilar que contribuye a mejorar la rentabilidad de la operación.

2.1.3 Reputación sólida

La integración de estos factores también contribuye a construir una reputación más sólida y consistente. En un entorno donde consumidores, empleados y otros actores tienen mayor capacidad de reacción y amplificación, la percepción sobre el comportamiento de la empresa se vuelve un activo crítico. Las empresas que logran alinear su operación con las expectativas de su entorno tienden a enfrentar menor volatilidad reputacional y a sostener relaciones de mayor confianza.

Figura 2: Beneficios de ASG



2.1.4 Cumplimiento

Otro beneficio relevante es el cumplimiento regulatorio y de exigencias externas. Contar con prácticas alineadas a criterios ASG facilita el cumplimiento de obligaciones legales y reduce la probabilidad de sanciones. Al mismo tiempo, permite responder a requerimientos cada vez más frecuentes por parte de inversionistas, consejos de administración y otros actores que exigen mayor claridad sobre el desempeño ambiental, social y de gobernanza de la empresa.

2.1.5 Vinculación con actores clave

La integración de ASG también fortalece la relación con actores clave para la operación. Empresas que gestionan de manera activa su impacto en comunidades, autoridades y otros

grupos relevantes tienden a enfrentar menos obstáculos en la implementación de proyectos y en la continuidad de sus actividades.

2.1.6 Acceso a financiamiento

En el plano financiero, integrar criterios ASG influye directamente en cómo las empresas son evaluadas por inversionistas y entidades financieras, teniendo impacto directo en el acceso a financiamiento. Cada vez más, estos actores incorporan factores ambientales, sociales y de gobernanza en sus decisiones, ya sea como filtros de inversión o como parte de sus análisis de riesgo. Como resultado, las empresas que no cuentan con prácticas claras en estos temas pueden enfrentar mayores restricciones para acceder a financiamiento o condiciones menos favorables.

2.1.7 Incentivos fiscales

Integrar una visión ASG también puede abrir acceso a incentivos fiscales, apoyos económicos o beneficios financieros vinculados a ciertos tipos de inversión y prácticas empresariales. En México, estos instrumentos no siempre aparecen bajo la etiqueta ASG, pero pueden relacionarse con energías renovables, eficiencia energética, tratamiento y reúso de agua, economía circular, capacitación, innovación, contratación inclusiva o inversión regional.

Estos beneficios pueden tomar la forma de deducciones, estímulos, subsidios, exenciones, apoyos a inversión o facilidades administrativas que reducen costos y tiempos de gestión. Sin embargo, suelen depender de requisitos específicos, ubicación, tipo de proyecto y documentación fiscal, por lo que su aprovechamiento requiere diseñar iniciativas alineadas con instrumentos vigentes y realmente aplicables.

2.1.8 Atracción y retención de talento

A nivel interno, la agenda ASG impacta la atracción y retención de talento. Nuevas generaciones de trabajadores incorporan criterios de impacto y propósito en sus decisiones laborales, lo que genera ventajas para las empresas que logran articular una visión clara y coherente en estos temas. En conjunto, estos beneficios permiten a la empresa operar con mayor previsibilidad en entornos complejos, reduciendo su exposición a riesgos y fortaleciendo su capacidad de adaptación.

2.2 Relevancia de ASG para empresas según tamaño, giro y nivel de exposición

La importancia de la agenda ASG no es la misma para todas las empresas. Si bien los beneficios de integrarla son claros, el grado en que debe ser una prioridad depende del tamaño de la empresa, su giro y su nivel de exposición. En algunos casos, su adopción no es opcional, sino una condición para operar, acceder a financiamiento o mantener relaciones comerciales. En otros, su relevancia es más gradual, pero no por ello menor, ya que conforme una empresa crece o incrementa su interacción con su entorno, también lo hacen su impacto y los riesgos asociados. Entender estas diferencias es clave para dimensionar qué tanto debe importar ASG en cada caso y cómo abordarlo de manera estratégica.

2.2.1. Empresas para las que ASG es una condición de operación

Para ciertas empresas, la integración de una visión ASG no es una decisión estratégica opcional, sino una condición necesaria para operar. Este es el caso de empresas que cotizan en bolsa, corporaciones multinacionales y empresas integradas en cadenas globales de valor, así como aquellas que participan en sectores altamente regulados o con alto impacto ambiental y social.

En estos contextos, la obligatoriedad proviene principalmente de exigencias formales y contractuales. Por un lado, existen requerimientos regulatorios de reporte y divulgación que obligan a las empresas a documentar y demostrar su desempeño en materia ambiental, social y de gobernanza. Por otro, inversionistas, consejos de administración y socios comerciales establecen condiciones cada vez más claras en estos temas, ya sea como parte de sus criterios de inversión, de gobierno corporativo o de relación comercial.

Esto implica que, para estas empresas, no basta con implementar acciones aisladas. Es necesario contar con una estrategia estructurada, con mecanismos de seguimiento y con capacidad de demostrar resultados de manera consistente. En muchos casos, el acceso a financiamiento, la permanencia en ciertas cadenas de valor o incluso la continuidad de relaciones comerciales dependen de ello.

Si bien este tipo de empresas no son el foco de este documento, es importante tenerlas como referencia. Sus exigencias y prácticas suelen marcar la pauta para el resto del mercado y anticipan el tipo de condiciones que otras empresas pueden enfrentar conforme crecen, se integran a nuevas cadenas de valor o acceden a fuentes más amplias de financiamiento.

2.2.2. Empresas para las que ASG es una decisión estratégica en proceso

Existe un grupo amplio de empresas para las que la agenda ASG no es todavía una condición formal de operación, pero sí un tema que empieza a incidir de manera directa en su actividad. No enfrentan, en sentido estricto, obligaciones regulatorias o contractuales como las descritas anteriormente, sin embargo, operan en entornos donde estas exigencias comienzan a hacerse presentes de forma progresiva.

Se trata, en muchos casos, de empresas en crecimiento o en proceso de consolidación, con una mayor interacción con clientes, comunidades, autoridades u otros actores relevantes. A medida que esta interacción se intensifica, también lo hacen su impacto y su exposición. Lo que antes podía gestionarse de manera informal empieza a generar fricciones más visibles.

“Para estas empresas, para quienes el punto crítico no es cumplir, el enfoque debe ser de anticipación.”

En este contexto, la presión aunque no es alta, puede manifestarse en exigencias de clientes más grandes, en procesos de evaluación para acceder a financiamiento, en cuestionamientos por parte de comunidades o en una mayor atención por parte de autoridades. Si bien, ninguna de estas condiciones obligan a contar con una estrategia ASG formal, si empiezan a influir en decisiones operativas, tiempos de ejecución y costos.

Para estas empresas, para quienes el punto crítico no es cumplir, el enfoque debe ser de anticipación. La ausencia de una visión estructurada aumenta la probabilidad de enfrentar conflictos evitables o de tomar decisiones de manera reactiva, aunque estas situaciones no sean inmediatas. En cambio, comenzar a ordenar prácticas existentes, definir prioridades y establecer mecanismos básicos de seguimiento permite reducir esa fricción y operar con mayor claridad.

En este nivel, la agenda ASG se convierte en una decisión estratégica basada en la continuidad operativa y sustentabilidad de la empresa hacia el futuro, pues puede incidir en la forma en que la empresa crece, se relaciona con su entorno y ejecuta su operación.

2.2.3. Empresas con menor exposición inmediata

Existe también un grupo de empresas para las que la agenda ASG no representa, por ahora, una presión directa en su operación. Se trata típicamente de empresas con una escala más limitada, una operación más localizada o una menor interacción con actores que exigen este tipo de criterios de manera explícita.

En estos casos, la ausencia de presión no implica ausencia de impacto. La empresa sigue generando efectos en su entorno, pero estos no se traducen de inmediato en exigencias formales, cuestionamientos públicos o condicionantes operativas. Esto puede llevar a que la agenda ASG se perciba como lejana o poco prioritaria.

Sin embargo, esta condición suele ser temporal. A medida que la empresa crece, se integra a nuevas cadenas de valor, accede a financiamiento más sofisticado o incrementa su visibilidad, el nivel de exigencia tiende a aumentar. Lo que hoy no representa una restricción puede convertirse en un factor relevante en el corto o mediano plazo.

Para este tipo de empresas, el valor de ASG no radica en responder a una presión inmediata, sino en anticiparse. Incorporar u ordenar desde etapas tempranas prácticas básicas, o generar una primera lectura de su impacto permite construir una base sobre la cual escalar sin fricciones cuando las exigencias aumenten. En este sentido, la agenda ASG funciona como una herramienta de preparación con el potencial de convertirse en una ventaja clara mañana, si se incorpora de manera gradual y alineada con el crecimiento de la empresa.

2.3. ASG como herramienta de prevención, no de reacción

Independientemente del nivel de exposición de cada empresa, la diferencia entre integrar o no una visión ASG suele reflejarse en la forma en que se enfrentan los problemas cuando estos surgen. En muchos casos, la operación se ajusta de manera reactiva, respondiendo a exigencias externas una vez que estas ya se han materializado. Sin embargo, conforme los riesgos asociados a los pilares ASG se vuelven más frecuentes y visibles, esta forma de operar tiende a ser cada vez más costosa y menos efectiva. En este contexto, además de los beneficios que trae consigo, la agenda ASG adquiere valor por su capacidad para cambiar el momento en el que se toman decisiones dentro de la empresa.

2.3.1. La lógica de reacción

En muchas empresas, los temas asociados a ASG se atienden cuando el problema ya está presente. La operación avanza sin una lectura estructurada del entorno y los ajustes se hacen en respuesta a eventos concretos. Puede ser un conflicto con una comunidad, un

“Lo que pudo haberse gestionado de manera gradual [con herramientas ASG] se convierte en un problema que exige atención inmediata.”

señalamiento público, una observación de la autoridad o una exigencia de un cliente o inversionista. En todos los casos, la intervención ocurre cuando ya existe una presión clara.

Esta forma de operar reduce el margen de maniobra. Las decisiones se toman con tiempos acotados, bajo presión y con

información incompleta. Las opciones se vuelven más limitadas y los costos aumentan. Lo que pudo haberse gestionado de manera gradual se convierte en un problema que exige atención inmediata.

Además, esta lógica tiende a generar soluciones parciales. Se atiende el evento puntual, pero no se corrigen las condiciones que lo originaron. Como resultado, la empresa queda expuesta a que situaciones similares se repitan, obligándola a intervenir nuevamente en condiciones similares.

En este escenario, la gestión de los factores ASG se incorpora tarde y con un alcance limitado. La empresa actúa cuando el problema ya afectó la operación, y no cuando todavía podía gestionarlo con mayor control.

2.3.2. Anticipación como ventaja operativa

Incorporar una visión ASG permite a la empresa cambiar el momento en el que interviene sobre estos temas. En lugar de ajustar la operación una vez que surge una presión concreta, introduce una lectura más sistemática del entorno que permite identificar riesgos y puntos de fricción antes de que escalen.

Esto se traduce en decisiones y acciones con mayor margen de maniobra. La empresa puede evaluar alternativas, ajustar procesos y definir prioridades sin la presión de una crisis inmediata. Los tiempos son más amplios, la información más completa y los costos más controlables.

“[Con ASG] La empresa puede evaluar alternativas, ajustar procesos y definir prioridades sin la presión de una crisis inmediata.”

En la práctica, esto implica identificar de manera anticipada posibles conflictos con comunidades, revisar prácticas internas que pueden generar cuestionamientos o ajustar la relación con actores clave antes de que se convierta en un problema operativo. Una estrategia de ASG no elimina los riesgos completamente, lo que ofrece es la mitigación de algunos y la posibilidad de gestionar otros en un momento en el que la empresa aún tiene control sobre

ellos. Y así reducir la probabilidad de enfrentar situaciones que interrumpen o encarezcan la actividad de la empresa.

2.4. Ordenar lo que ya existe como punto de partida

Aunque incorporar una estrategia ASG para empresas que aún no lo han hecho puede parecer oneroso en términos de recursos y tiempo, el punto de partida rara vez es cero. En la práctica, ya existen acciones, decisiones y criterios que inciden en lo ambiental, lo social y la gobernanza. Pueden ser iniciativas con comunidades, prácticas laborales internas, controles de cumplimiento o ajustes operativos con impacto ambiental. El punto es que estos elementos suelen estar presentes, pero no necesariamente articulados, es decir, les falta una estructura coherente. Estas acciones operan de manera aislada, responden a necesidades puntuales o dependen de áreas específicas sin una visión común, limitando su impacto y visibilidad.

A esto se suma la falta de información sistematizada. Como ya se dijo, es muy común que las empresas ya realicen actividades que podrían formar parte de una agenda ASG, pero no cuentan con mecanismos para registrar, dar seguimiento, evaluar o comunicar estos esfuerzos. Sin información clara, resulta difícil entender qué está funcionando, dónde están las brechas o cómo evolucionan estos temas en el tiempo. Esto limita tanto la toma de decisiones como la capacidad de visibilizar tanto hacia adentro como afuera avances de manera consistente.

No obstante, es importante reconocer cuando ya se están haciendo acciones, aunque no estén bajo el paraguas ASG, pues implica que el primer paso debe ser de ordenamiento y estructura, algo que en términos de recursos es mucho más ligero que si se piensa empezar de cero. En vez de planear actividades nuevas que requieren recursos, se trata de identificar, dar coherencia, documentar, hacer seguimiento, y recopilar información sobre lo que la empresa ya está haciendo, y construir desde ahí.

2.5 Una agenda que muchas empresas ya están implementando

La adopción de ASG en México ya es una realidad. No se trata de una agenda limitada a unas cuantas grandes empresas, se ha ido extendiendo a distintos sectores y tamaños de organización, aunque con niveles muy distintos de madurez.

Distintos datos apuntan en esa dirección. En el estudio Panorama ASG en México y Centroamérica 2023 de KPMG, 63% de las organizaciones encuestadas en México señaló que los temas ASG ya están incorporados a la estrategia del negocio, mientras que 14% reconoció no contar con una estrategia formal⁶. Este dato no describe a todas las empresas del país, pero sí muestra que, entre empresas medianas y grandes, la agenda ya forma parte de la conversación estratégica.

⁶ Ver “Panorama ASG México y Centroamérica” KPMG México, (2023). <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pa/pdf/Panorama-ASG-en-Mexico-y-Centroamerica.pdf>

Esta adopción también se observa fuera del gran corporativo. El Centro Mexicano para la Filantropía reportó que en 2023 2,321 empresas obtuvieron el Distintivo ESR (Empresa socialmente responsable), de las cuales 1,271 fueron MiPyMEs⁷. Esto confirma que ya existe una base relevante de empresas que han empezado a estructurar prácticas vinculadas a esta agenda, más allá de aquellas para las que resulta obligatoria.

Sin embargo, esta adopción no necesariamente implica que las empresas tengan estos temas resueltos. En muchos casos, el reto no está en hacer, sino en cómo se hace. El mismo estudio de KPMG muestra que 48% de las organizaciones en México cuenta solo parcialmente con esquemas formales de recopilación y análisis de información ASG, y que una proporción relevante todavía depende de procesos manuales o carece de herramientas para sistematizar estos datos⁸.

Lo que muestra esto es que en México, muchas organizaciones ya están avanzando en esta agenda, pero lo hacen de manera fragmentada, con información incompleta y sin una estructura clara que les permita sostener, medir y comunicar sus esfuerzos. Precisamente por eso, para un número importante de empresas, el reto ya no es empezar desde cero, sino ordenar y dar dirección a lo que ya existe.

III. Contexto actual de ASG en México

Para entender por qué la agenda ASG ha ganado relevancia en los últimos años, es necesario mirar más allá de las empresas y observar el entorno en el que operan, pues esta agenda se inserta dentro de transformaciones más amplias que siguen su curso y que, con matices, continúan redefiniendo las reglas del juego. Se trata de factores como una mayor visibilidad pública, nuevas exigencias en cadenas de valor, cambios en el mercado laboral y una evolución en los criterios de financiamiento.

3.1. Cambios estructurales en el entorno empresarial

En las últimas décadas, el entorno en el que operan las empresas ha pasado de ser un espacio relativamente contenido a espacios más expuestos y exigentes. Actualmente es difícil negar que las decisiones empresariales tienen efectos visibles sobre comunidades, cadenas de valor y otros actores relevantes. Esta mayor exposición implica que lo que antes podía permanecer dentro de la empresa hoy tiene una probabilidad mucho mayor de hacerse público y de generar consecuencias en el entorno, tanto positivas como negativas.

⁷ Ver “Informe Anual 2023” Centro Mexicano para la Filantropía, (2024). https://www.cemefi.org/wp-content/uploads/2024/05/Informe_Cemefi_2023_PagWeb.pdf

⁸ Ver “Panorama ASG México y Centroamérica” KPMG México, (2023). <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pa/pdf/Panorama-ASG-en-Mexico-y-Centroamerica.pdf>

Al mismo tiempo, la relación entre las empresas y su entorno se ha vuelto más determinante para la continuidad operativa. La reputación⁹, el vínculo con comunidades y la capacidad de sostener relaciones de confianza con distintos actores¹⁰ inciden directamente en la operación. Cuando estos elementos se deterioran, las consecuencias pueden materializarse en conflictos, interrupciones, pérdida de legitimidad o incluso en acciones coordinadas por parte de grupos externos, como boicots o presiones públicas¹¹.

“Las cadenas de valor imponen estándares más altos, el talento y los consumidores toman en cuenta criterios de impacto social y ambiental para sus decisiones de empleo y consumo, y el acceso a financiamiento incorpora cada vez más variables relacionadas con sostenibilidad y gobernanza.”

A esto se suma una mayor dependencia de factores externos para sostener el negocio. Las cadenas de valor imponen estándares más altos, el talento y los consumidores toman en cuenta criterios de impacto social y ambiental para sus decisiones de empleo y consumo, y el acceso a financiamiento incorpora cada vez más variables relacionadas con sostenibilidad y gobernanza. En este entorno, las empresas que buscan crecimiento y permanencia en el tiempo operan con menos margen para aislarse de lo que ocurre a su alrededor, y con una mayor necesidad de gestionar activamente su relación con ese entorno.

3.2. Tensiones en la agenda ASG

La agenda ASG no avanza en línea recta. Hoy conviven fuerzas que la empujan y otras que la frenan, generando un entorno más complejo para las empresas. Esto no implica que haya perdido relevancia, pero sí que su implementación requiere mayor criterio, lectura del contexto y claridad estratégica.

En el plano internacional, particularmente en Estados Unidos, se observa un reacomodo que introduce señales mixtas. Por un lado, decisiones de política pública han reducido o cuestionado algunos componentes de los pilares ASG. Por otro, inversionistas, empresas globales y ciertos sectores continúan operando bajo estos criterios, manteniendo estándares y expectativas. A diferencia de hace un par de años, el resultado de estas tensiones es un

⁹ Ver “Descuidar la reputación de una empresa tiene consecuencias” Blog de Sextante Taller de Análisis y de asuntos públicos, (2023). <https://sextantetaller.com/blog/f/boicots-a-empresas-lecciones-para-el-relacionamiento-comunitario>

¹⁰ Ver “Vínculos sólidos con la comunidad para enfrentar nuevos desafíos” Blog de Sextante Taller de Análisis y de asuntos públicos (2024). <https://sextantetaller.com/blog/f/vinculos-sólidos-con-la-comunidad-para-enfrentar-nuevos-desafíos>

¹¹ Ver “Boicots a empresas: lecciones para el relacionamiento comunitario” Blog de Sextante Taller de Análisis y de Asuntos Públicos, (2025). <https://sextantetaller.com/blog/f/boicots-a-empresas-lecciones-para-el-relacionamiento-comunitario>

entorno menos homogéneo, donde las empresas deben navegar entre distintas señales y presiones¹².

Este contexto también se refleja en las decisiones corporativas. Algunas empresas han optado por reducir visibilidad en sus iniciativas o ajustar su narrativa para evitar exposición, mientras otras han mantenido o incluso reforzado sus compromisos como parte de su estrategia de largo plazo. Esta divergencia muestra que ASG además de ser una agenda técnica, también es un tema que puede generar posicionamientos distintos dependiendo del entorno en el que opera cada empresa¹³.

En México, estas tensiones se manifiestan de forma particular. Por un lado, existen incentivos claros para avanzar, como el marco regulatorio, la presión de consumidores y las exigencias de ciertos mercados. Por otro, persisten elementos que generan cautela, como la polarización en algunos temas, la percepción de riesgo reputacional o la falta de capacidades internas en muchas empresas. Esto lleva a que algunas organizaciones opten por avanzar de forma gradual o incluso por mantenerse en un perfil bajo¹⁴. La clave para las empresas está en evitar que la conversación sobre ASG se desplace hacia lo ideológico y mantenerla en el terreno de negocio, gestión de riesgos y operación. Las empresas que logran ese balance pueden sostener sus iniciativas con mayor estabilidad, incluso en entornos de mayor tensión, capitalizando así los beneficios anteriormente mencionados.

A estas tensiones se suma una dimensión geográfica que complejiza aún más el panorama. La agenda ASG no evoluciona de manera uniforme a nivel global. Mientras en algunos contextos se cuestionan ciertos componentes o se modera el impulso político, en otros, particularmente en Europa, se siguen fortaleciendo marcos regulatorios y estándares que elevan las exigencias para las empresas. Esta divergencia implica que muchas organizaciones, especialmente aquellas que participan en cadenas de valor internacionales, continúan enfrentando requerimientos concretos en materia ASG, independientemente del tono del debate en otros mercados.

IV. ¿Cómo se materializa ASG?

En esta sección se presentan ejemplos concretos de cómo se traduce ASG en la operación de una empresa. El objetivo es mostrar qué tipo de acciones y decisiones forman parte de cada uno de los pilares ASG en el día a día. Esto abarca cuestiones relacionadas con el uso de

¹² Ver “Reporte especial: ASG en tiempos de incertidumbre” Sextante Taller de Análisis y de Asuntos Públicos, (2025). <https://sextantetaller.com/blog/f/reporte-especial-asg-en-tiempos-de-incertidumbre>

¹³ Ídem

¹⁴ Ídem

recursos, la gestión de personas, la relación con comunidades y la forma en que se toman decisiones dentro de la organización.

Muchas empresas ya trabajan en estos temas de distintas formas. En algunos casos lo hacen de manera estructurada, en otros de forma más dispersa. Lo relevante es identificar estas acciones, entender su impacto, tener una dirección clara, y darles la visibilidad correspondiente. A partir de ahí, es posible construir una lógica de trabajo más consistente con los tres pilares de ASG. En el caso de empresas que aún no han incorporado estos temas, el punto de partida es distinto pues debe identificar dónde su operación genera impactos y qué aspectos son más relevantes para su contexto, para así decidir de manera estratégica qué acciones implementar.

Figura 3: ¿Cómo se materializa ASG?



Los ejemplos que se presentan a continuación no son exhaustivos. Las formas en que una empresa puede abordar estos temas son diversas y dependen de su tamaño, giro y contexto. También existe espacio para diseñar iniciativas de manera creativa y estratégica, haciendo un uso eficiente de los recursos disponibles. El objetivo de esta sección es ofrecer una referencia concreta de cómo se materializa ASG en la práctica y facilitar la identificación de puntos de partida.

4.1. En lo ambiental

En el pilar ambiental, ASG se refleja en la forma en que la empresa gestiona su relación con el entorno natural a partir de su operación. Esto incluye decisiones que inciden directamente en el uso de recursos, la generación de residuos y el consumo energético. En la práctica, se traduce en acciones concretas como:

4.1.1 Gestión de energía

Programas internos para reducir consumo eléctrico, como cambiar luminarias por LED, instalar sensores de movimiento, dar mantenimiento a equipos que consumen más energía o monitorear el consumo por área. También incluye la instalación de paneles solares o la contratación de suministro de energía renovable. En operaciones industriales, puede implicar ajustes en maquinaria o en horarios de operación para mejorar eficiencia.

4.1.2. Uso eficiente de agua y materiales

Instalación de sistemas de ahorro de agua en sanitarios, control de fugas, reutilización de agua en ciertos procesos o ajustes en el uso de materias primas para reducir desperdicio. En algunos casos, rediseño de empaques para usar menos material.

4.1.3 Manejo de residuos

Programas de separación dentro de oficinas o plantas, acuerdos con proveedores para recolección de reciclables, reducción de plásticos de un solo uso o control más estricto sobre residuos peligrosos. En operaciones más grandes, implementación de metas de reducción de residuos.

4.1.4 Mejoras en procesos operativos

Cambios concretos en cómo se produce o se presta un servicio para reducir impacto ambiental. Por ejemplo, optimizar rutas logísticas para reducir consumo de combustible o ajustar procesos para generar menos mermas.

4.1.5 Programas de concientización

Iniciativas internas para sensibilizar a colaboradores sobre el uso responsable de recursos y el impacto de sus actividades. Puede incluir campañas internas, señalización en espacios de trabajo, capacitaciones breves o recordatorios sobre prácticas como ahorro de energía, uso de agua o separación de residuos. Estos programas ayudan a reforzar hábitos dentro de la operación y a involucrar al equipo en los objetivos ambientales de la empresa.

4.2. En lo social

En el pilar social, ASG se refleja en la forma en que la empresa gestiona su relación con las personas que forman parte de su operación y con los actores que la rodean. Esto incluye tanto a colaboradores como a comunidades, clientes, proveedores y otros grupos con los que interactúa. En la práctica, se traduce en acciones como:

4.2.1 Condiciones laborales

Cumplimiento de normativas laborales, esquemas de contratación claros, pago puntual, condiciones adecuadas de trabajo y medidas de seguridad e higiene. También incluye jornadas laborales razonables y mecanismos básicos de supervisión.

4.2.2 Desarrollo de talento

Programas de capacitación, planes de crecimiento interno, evaluaciones de desempeño y esquemas de promoción. En algunos casos, programas específicos para formación técnica o liderazgo.

4.2.3 Bienestar de los colaboradores

Iniciativas enfocadas en salud física y mental, equilibrio entre trabajo y vida personal, flexibilidad laboral cuando es posible, así como acciones para mejorar el ambiente laboral y la satisfacción del equipo.

4.2.4 Gestión de conflictos

Protocolos para atender inconformidades de colaboradores, comunidades o terceros. En algunos casos, mediación directa; en otros, canales institucionales para prevenir que los conflictos escalen.

4.2.5 Relación con comunidades

Mecanismos formales o informales para mantener comunicación con comunidades cercanas a la operación. Esto puede incluir reuniones periódicas, atención a quejas, programas de apoyo local o participación en iniciativas comunitarias.

4.2.6 Vínculo con clientes y usuarios

Prácticas relacionadas con la calidad del servicio, atención al cliente, manejo de información y respuesta a incidentes. Incluye también la forma en que se comunican productos o servicios.

4.3. En gobernanza

En el pilar de gobernanza, ASG se materializa en las estructuras, reglas y mecanismos que una empresa utiliza para tomar decisiones, supervisar su operación, asegurar cumplimiento y gestionar riesgos. Son elementos que definen cómo funciona la empresa hacia dentro y que, en muchos casos, ya existen de manera parcial o informal. En la práctica, se traduce en acciones como:

4.3.1 Consejo de administración o instancias de decisión y supervisión

Existencia de un consejo de administración o de una instancia equivalente que participe en la toma de decisiones estratégicas y en la supervisión de la operación. Esto incluye revisión de resultados, validación de decisiones relevantes y seguimiento a riesgos. En empresas más pequeñas, esta función suele recaer en dirección o en un grupo de socios.

4.3.2 Comités internos

Espacios donde se revisan temas específicos de manera periódica. Pueden ser comités de ASG, auditoría, de riesgos, de operaciones o mesas de trabajo entre áreas. En empresas pequeñas, pueden ser reuniones recurrentes con responsables clave; en empresas más grandes, estructuras más formales con funciones definidas.

4.3.3 Políticas internas y códigos de conducta

Documentos que establecen reglas claras sobre cómo actúa la empresa. Incluye código de ética, políticas anticorrupción, lineamientos de conflicto de interés, reglas para trato con proveedores o criterios básicos de conducta dentro de la organización.

4.3.4 Controles internos

Mecanismos concretos para asegurar que las decisiones y procesos se ejecuten correctamente. Por ejemplo, autorizaciones para gastos, validación de pagos, revisión de contratos, control de compras, inventarios o separación de funciones entre quienes ejecutan y quienes supervisan.

4.3.5 Cumplimiento normativo

Identificación de obligaciones legales aplicables y mecanismos para cumplirlas de forma sistemática. Esto incluye calendarios fiscales y laborales, cumplimiento de normas de seguridad, permisos, regulaciones ambientales o requisitos sectoriales, así como revisiones periódicas y auditorías cuando aplican.

4.3.6 Canales de denuncia o reporte interno

Mecanismos para reportar irregularidades, incumplimientos o conflictos. En empresas pequeñas puede ser un canal directo; en otras, buzones, correos específicos o sistemas anónimos que permitan levantar alertas sin represalias.

4.3.7 Gestión de riesgos

Identificación y revisión periódica de riesgos que pueden afectar la operación. Incluye riesgos financieros, legales, operativos, reputacionales o vinculados con terceros. En la práctica puede implicar listados de riesgos, revisiones periódicas y seguimiento a los más relevantes.

4.3.8 Estándares y certificaciones

Uso de estándares o certificaciones para ordenar procesos y validar prácticas. Esto puede responder a exigencias de clientes, inversionistas o reguladores, o servir como referencia para estructurar la operación. Su adopción depende del tamaño y necesidades de la empresa.

4.4. Elementos transversales

Además de los tres pilares, existen ciertos elementos que atraviesan toda la agenda ASG y que forman parte de su materialización en la práctica. No corresponden a un solo ámbito, pero

son necesarios para entender cómo una empresa identifica, mide y comunica su impacto. En la práctica, se reflejan en aspectos como:

4.4.1 Definición de prioridades (materialidad)

Identificación de los temas más relevantes para la empresa y su entorno. Implica distinguir qué aspectos requieren mayor atención en función del impacto de la operación, los riesgos asociados y las expectativas de actores clave. No todos los temas tienen el mismo peso, por lo que es necesario establecer prioridades.

4.4.2 Cadena de valor

Consideración de los impactos que se generan más allá de la operación directa. Esto incluye la relación con proveedores, contratistas y otros terceros, así como las condiciones bajo las cuales operan. En muchos casos, los riesgos o impactos más relevantes se encuentran en esta parte extendida de la operación.

4.4.3 Recopilación de información

Registro de datos relacionados con la operación. Puede incluir consumo de energía, uso de agua, generación de residuos, rotación de personal, incidentes laborales o cualquier otra información relevante. En muchas empresas esta información existe, pero no siempre se concentra ni se utiliza de forma sistemática.

4.4.4 Reporteo

Generación de documentos o informes donde se integran estos datos. Puede tratarse de reportes internos, información solicitada por clientes, requerimientos de inversionistas o, en algunos casos, reportes de sostenibilidad más formales.

4.4.5 Comunicación

Forma en que la empresa comunica lo que hace. Esto incluye tanto la comunicación interna con colaboradores como la comunicación hacia el exterior con clientes, comunidades o el público en general. La claridad y consistencia en este punto es clave para evitar malentendidos o percepciones incorrectas, así como para mostrar y capitalizar el impacto positivo de la empresa.

V. ¿Cómo adoptar una visión ASG?

Adoptar una visión ASG implica pasar de acciones aisladas a una lógica de trabajo más clara y consistente dentro de la empresa. No es un proceso único ni lineal, y puede tomar distintas formas dependiendo del tamaño, giro y nivel de avance de cada organización. Sin embargo, existen ciertos pasos que permiten ordenar este proceso y darle dirección, así como criterios prácticos que ayudan a implementarlo sin volverlo innecesariamente complejo. Esta sección

presenta ambos elementos, con el objetivo de facilitar una adopción realista y alineada a la operación de cada empresa.

5.1. Pasos para adoptar ASG

5.1.1. Decisión de avanzar hacia ASG

El punto de partida es una decisión clara por parte de la dirección de la empresa. Esto implica reconocer la relevancia de estos temas y definir que se incorporarán de manera progresiva en la operación. No requiere un nivel alto de sofisticación desde el inicio, pero sí una intención explícita de avanzar y darle seguimiento.

5.1.2. Diagnóstico inicial

Consiste en revisar qué hace hoy la empresa en temas ambientales, sociales y de gobernanza. Esto incluye identificar prácticas existentes, riesgos relevantes y posibles vacíos. En muchos casos, el diagnóstico revela que ya existen acciones en marcha, aunque no estén organizadas ni documentadas.

5.1.3. Definición de prioridades (materialidad)

A partir del diagnóstico, se identifican los temas más relevantes para la empresa y su entorno. Esto permite enfocar esfuerzos en aquellos aspectos donde el impacto o el riesgo es mayor. Dependiendo del tamaño y complejidad de la empresa, este ejercicio puede ser más o menos formal.

5.1.4. Formulación de la estrategia

Se define un documento que establece prioridades, objetivos y líneas de acción, preferentemente con indicadores para su fácil medición. La estrategia sirve como guía para ordenar las iniciativas y darles dirección. También puede funcionar como un elemento de comunicación hacia dentro y hacia fuera de la empresa sobre el compromiso con estos temas.

5.1.5. Implementación de la estrategia

Implica llevar a la práctica las acciones definidas. Esto incluye asignar responsables, ejecutar iniciativas y comenzar a integrar estos temas en la operación cotidiana. El nivel de formalidad depende de la empresa, pero es importante que las acciones tengan continuidad.

5.1.6. Mecanismos de recolección de información

Consiste en establecer formas de recopilar datos sobre lo que se está haciendo. Pueden ser mecanismos simples, como registros básicos o seguimiento por área. Esta información permite entender avances, identificar áreas de mejora y sostener la estrategia en el tiempo.

5.1.7. Elaboración del primer reporte

Integración de la información en un documento que refleje lo que la empresa está haciendo. Puede ser un reporte interno o público, dependiendo del contexto. El objetivo es ordenar la información, dar visibilidad a los avances y generar una base para futuras mediciones.

Figura 4: Pasos para adoptar ASG



5.2. Cómo se lleva a la práctica

Adoptar una visión ASG no requiere partir de cero ni replicar modelos complejos. La forma en que se implemente dependerá de las condiciones de cada empresa, pero existen ciertos criterios que ayudan a avanzar de manera más efectiva y sostenible en el tiempo.

5.2.1. Alcance y nivel de ambición

No es necesario abordar todos los temas desde el inicio. Es preferible comenzar con algunos aspectos prioritarios y avanzar de manera progresiva. Intentar cubrir todo al mismo tiempo puede diluir esfuerzos y dificultar la implementación.

5.2.2. Uso de estándares como referencia

Existen distintos estándares y marcos de referencia, como GRI (Global Reporting Initiative)¹⁵, que se enfoca en reportar impactos ambientales y sociales; SASB (Sustainability Accounting Standards Board)¹⁶, que define indicadores relevantes por industria con enfoque financiero; y TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)¹⁷, que aborda riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático. También están los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)¹⁸ de Naciones Unidas, que si bien no son estándares, establecen

¹⁵ Ver: Global Reporting Initiative. <https://www.globalreporting.org/>

¹⁶ Ver: Sustainability Accounting Standards Board en la International Financial Reporting Standards Foundation. <https://www.ifrs.org/issued-standards/sasb-standards/>

¹⁷ Ver: Task Force on Climate-related Financial Disclosures. <https://www.fsb-tcfd.org/>

¹⁸ Ver: Objetivos de Desarrollo Sustentable de la Organización de las Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

una agenda global en temas sociales, ambientales y económicos, y que pueden servir como referencia para vincular las acciones de la empresa con prioridades más amplias.

Estos marcos ayudan a estructurar tanto las acciones como la información que se genera dentro de la empresa. No es necesario adoptarlos de forma completa en etapas iniciales, pero sí pueden servir como guía para dar orden a lo que se hace y entender qué tipo de información suele esperarse en este campo.

5.2.3. Certificaciones y su papel

Las certificaciones y reconocimientos pueden ayudar a ordenar procesos, establecer criterios de trabajo y dar mayor credibilidad a lo que se hace. Sin embargo, no son un punto de partida obligatorio. En muchos casos, es más conveniente avanzar primero en la operación y considerar este tipo de esquemas en etapas posteriores.

Al mismo tiempo, algunas certificaciones o reconocimientos pueden servir como una herramienta útil para comenzar a estructurar una estrategia ASG. En México, por ejemplo, el Distintivo ESR¹⁹ del CEMEFI incorpora elementos ambientales, sociales y de gobernanza dentro de un mismo marco de referencia. Además, reconoce que las empresas tienen distintos puntos de partida, por lo que sus requerimientos consideran factores como el tamaño de la organización, el sector en el que opera y su nivel de madurez. Para algunas empresas, este tipo de esquemas puede funcionar como una guía práctica para identificar áreas de oportunidad y construir una ruta gradual de avance.

Lo importante es entender que la certificación no es el objetivo final. Su valor radica en ayudar a fortalecer prácticas y procesos que generen valor real para la empresa y sus grupos de interés.

5.2.4. Mecanismos de recolección de información

La información es un elemento central para sostener cualquier esfuerzo en ASG. No es necesario contar con sistemas complejos; registros básicos y consistentes pueden ser suficientes para comenzar. Lo importante es que exista una forma de dar seguimiento a lo que se hace.

5.2.5. Comunicación interna y alineación

Para que la estrategia funcione, es importante que los colaboradores conozcan lo que se está haciendo y entiendan su rol dentro de ello. La comunicación interna permite generar mayor involucramiento y facilita la implementación de las acciones.

¹⁹ Ver: Distintivo ESR. Qué es. Cómo obtenerlo. Y cuánto cuesta: <https://www.distintivoesr.com/>

VI. ¿Cuánto cuesta ASG? Pensando el presupuesto de manera estratégica

Una de las principales barreras para avanzar en ASG es la percepción de que implica gastos fuertes. Sin embargo, en la práctica, el costo depende de varios factores, y, bien pensado, no tiene que resultar en grandes inversiones. En esta sección se presentan los elementos clave para entender de qué depende el presupuesto ASG y cómo puede gestionarse de forma más estratégica.

En etapas iniciales, la empresa tiene un alto grado de control sobre el nivel de inversión, ya que no existen obligaciones formales que definan el alcance de las acciones. Esto abre un margen importante para decidir cómo y hasta dónde avanzar. Además, en muchos casos ya existen recursos asignados a actividades que forman parte de ASG, aunque no se identifiquen de esa manera, lo que permite construir sobre una base existente en lugar de partir desde cero.

6.1. Cómo definir el nivel de inversión

Así como las actividades ASG que una empresa decide emprender son variadas y dependen de varios factores, con el presupuesto pasa algo similar. Un presupuesto en ASG no se define a partir de una cifra estándar, son una serie de decisiones que cada empresa toma en función de

“En etapas iniciales, la empresa tiene un alto grado de control sobre el nivel de inversión, ya que no existen obligaciones formales que definan el alcance de las acciones.”

su contexto y prioridades. En la práctica, la inversión en ASG suele ser una combinación de tres elementos: recursos que ya forman parte de la operación, es decir, dinero que de alguna manera ya se destina a iniciativas que en espíritu pueden estar alineadas con la agenda ASG; gasto incremental para ordenar y fortalecer lo existente, que no suele ser

oneroso; y, en algunos casos, inversión estratégica en nuevas iniciativas que estén alineadas con las prioridades y puedan traer beneficios tanto hacia afuera como hacia el interior de la empresa. Al tomar en cuenta esta composición se puede dimensionar el esfuerzo de manera más realista, evitar la idea de que todo implica gasto adicional, y pensar en los factores y criterios para definir la inversión en ASG.

6.1.1. Disponibilidad de recursos

El primer factor, y más importante, que determina el nivel de inversión es la disponibilidad de recursos. Más allá del tamaño de la empresa, lo importante es su capacidad real de asignar presupuesto a estos temas sin comprometer otras prioridades operativas del negocio. El presupuesto de ASG se asigna vis-a-vis otros usos del capital, por lo que su definición depende del margen de maniobra financiera y de las decisiones que se tomen sobre en qué vale la pena invertir.

Figura 5: Factores que definen la inversión en ASG



6.1.2. Nivel de ambición

El segundo factor es el nivel de ambición el cual definirá en gran medida la profundidad y alcance de la inversión en ASG. No es lo mismo buscar ordenar prácticas existentes que posicionarse como referente en estos temas. Algunas empresas optan por avanzar de manera gradual, enfocándose en cumplimiento, eficiencia o gestión de riesgos. Otras deciden impulsar iniciativas más visibles o de mayor impacto. En este punto, cualquier decisión que tome una empresa está bien, siempre y cuando esté alineada con su contexto.

6.1.3. Punto de inicio

Un tercer elemento es el punto de inicio. En muchos casos, ya existen actividades relacionadas con ASG que implican cierto nivel de gastos ya incorporados a los presupuestos operativos, aunque no estén identificadas como tal. La gestión y ahorro de recursos, la relación con colaboradores o stakeholders externos, o ciertas prácticas de gobernanza ya requieren tiempo y presupuesto. Identificar estos esfuerzos permite construir sobre lo que ya existe y entender mejor cuánto esfuerzo adicional se requiere, si es el caso.

6.1.4. Exposición de la empresa

Finalmente, la exposición de la empresa también influye en la decisión. Factores como el sector en el que opera, su vinculación con comunidades, su relación con autoridades, su visibilidad pública o las exigencias de clientes pueden aumentar la necesidad de invertir en estos temas. En algunos casos, esta presión es baja y permite avanzar con mayor flexibilidad; en otros, obliga a tomar decisiones más estructuradas desde el inicio.

En conjunto, estos elementos permiten entender que no hay un nivel único de inversión en ASG. El presupuesto se construye a partir de las condiciones y decisiones de cada empresa, y puede ajustarse con el tiempo conforme cambian sus prioridades, su entorno y su nivel de avance.

6.2. Cómo optimizar el gasto desde el inicio

Optimizar el gasto en ASG implica tomar decisiones claras desde el inicio. En muchos casos, entender qué se está haciendo ya, dar orden y dirigir los recursos hacia acciones de impacto alineadas con la operación de la empresa es más redituable que invertir más.

6.2.1. Identificar lo que ya existe

Antes de pensar en nuevas inversiones, es necesario tener claridad sobre lo que la empresa ya hace. Es muy común que dentro de las empresas ya existan prácticas alineadas con la agenda ASG, aunque no se reconozcan como tal. Esto puede incluir acciones de ahorro de energía, programas internos de capacitación, iniciativas con la comunidad o mecanismos básicos de control interno. El diagnóstico inicial, mencionado en la sección 5.1.2, es clave para mapear estas acciones y entender dónde están ocurriendo dentro de la organización. Este ejercicio permite dimensionar el punto de partida y evitar duplicar esfuerzos o invertir en áreas donde ya existe trabajo avanzado.

“Cuando se decide destinar recursos, es importante hacerlo con criterio [...] montos relativamente pequeños pueden generar efectos relevantes.”

6.2.2. Entender el gasto actual

Una vez identificadas las acciones existentes, el siguiente paso es entender cuánto se está invirtiendo en ellas. Muchas actividades relacionadas con ASG ya tienen presupuesto asignado dentro de distintas áreas, aunque no se consoliden bajo una misma lógica. Por ejemplo, el mantenimiento de equipos impacta en el consumo de energía, los programas de recursos humanos implican inversión en desarrollo de talento, y el cumplimiento normativo requiere tiempo y recursos. Al hacer visible este gasto, la empresa puede tener una mejor base para tomar decisiones y evitar la percepción de que todo implica inversión adicional.

6.2.3. Ordenar antes de invertir

Con claridad sobre lo que se hace y cuánto cuesta, el siguiente paso es ordenar estas iniciativas. Esto implica agruparlas y alinearlas con las prioridades de la empresa. En muchos casos, este proceso por sí solo genera valor, ya que permite detectar áreas de oportunidad y dar mayor visibilidad a esfuerzos que antes estaban dispersos. Ordenar lo existente también facilita su seguimiento y comunicación, sin necesidad de incurrir en gastos adicionales desde el inicio. Una vez que se tiene esta claridad se puede proceder de manera segura con decisiones respecto del presupuesto, que pueden implicar mantener el status quo, incrementar moderadamente la inversión o avanzar con nuevas iniciativas más robustas.

6.2.4. Priorizar inversiones de alto impacto

No todas las acciones en ASG requieren inversión adicional. Y es válido que una empresa decida mantener el estatus quo en cuanto a su nivel de inversión en esta agenda. No obstante, cuando se decide destinar o reasignar recursos, es importante hacerlo con criterio. En muchos casos, montos relativamente pequeños pueden generar efectos relevantes si se dirigen a los puntos correctos de la operación. Esto abre espacio para soluciones creativas que, sin requerir grandes montos, pueden generar resultados que realmente muevan la aguja interna y externamente.

En la práctica, las inversiones más efectivas suelen responder a objetivos como:

- ▶ **Generar eficiencias operativas:** ajustes que reducen costos en el corto o mediano plazo, como el cambio a luminarias LED, el mantenimiento de equipos que consumen más energía o mejoras en procesos que disminuyen mermas. Son inversiones que tienden a recuperarse a través de ahorros.
- ▶ **Lograr impactos visibles en el corto plazo:** acciones simples que se perciben rápidamente dentro de la organización, como implementar programas de separación de residuos, eliminar plásticos de un solo uso o introducir programas de bienestar para los colaboradores. Este tipo de iniciativas ayudan a generar tracción y credibilidad interna.
- ▶ **Reducir riesgos operativos o regulatorios:** inversiones orientadas a evitar contingencias, como mejorar condiciones de seguridad, regularizar permisos, fortalecer prácticas de

cumplimiento o establecer criterios básicos para trabajar con proveedores. Su valor está en prevenir problemas antes de que ocurran.

- **Fortalecer la relación con el entorno:** iniciativas puntuales con comunidades, canales de comunicación con actores clave o acciones específicas que atienden preocupaciones externas. No requieren grandes montos, pero pueden incidir de manera significativa en la estabilidad de la operación. Por ejemplo, un programa de becas bien diseñado no tiene que ser muy caro para una empresa, y su impacto es realmente notable²⁰.

6.2.5. Evitar sobreinversión temprana

Al iniciar en ASG, cuando hay una decisión sólida y entusiasta desde el nivel directivo de las empresas, es común intentar implementar varias iniciativas al mismo tiempo o adoptar herramientas complejas desde el principio. Esto puede elevar el gasto sin generar un impacto proporcional y añadir carga operativa innecesaria.

Algunos casos frecuentes incluyen iniciar procesos de certificación sin haber consolidado prácticas internas, contratar sistemas sofisticados de medición sin contar con información básica, o estructurar equipos y comités sin una agenda clara. En estos escenarios, la inversión se dispersa y pierde efectividad. Lo cual puede resultar en desánimo y una discrepancia entre las expectativas y lo que realmente se logró. Y de forma última, un alejamiento de la agenda ASG por parte de la empresa.

Un enfoque más efectivo es avanzar por etapas, construir sobre lo que ya existe y aumentar el nivel de inversión conforme las prácticas se consolidan. Esto permite mantener claridad en las decisiones y asegurar que cada peso tenga un propósito definido. Además, facilita que los resultados se vuelvan visibles con mayor rapidez y que la estrategia genere beneficios reales tanto en la operación como en la relación con su entorno.

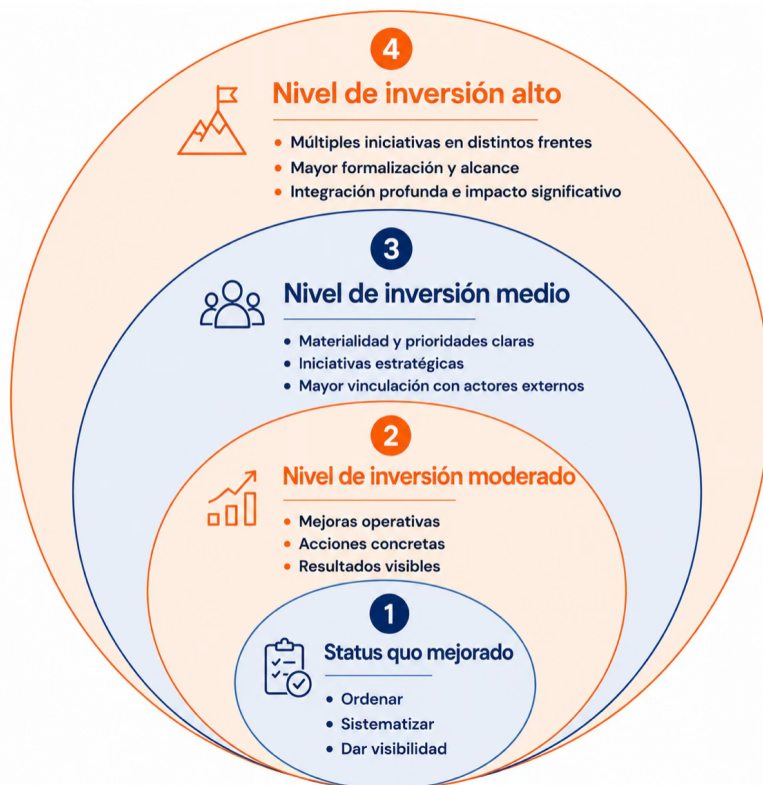
En esta etapa, la disciplina en el uso de los recursos es tan importante como el monto de la inversión.

6.3. Escenarios de inversión

Una vez entendidos los factores que determinan el presupuesto y las formas de optimizar el gasto, el siguiente paso es definir el nivel de inversión que la empresa está dispuesta a asumir. En la práctica, esto se traduce en distintos niveles de ambición o alineación de la agenda ASG con las prioridades de la empresa. Los escenarios que se presentan a continuación no son categorías rígidas, ni tampoco un nivel de ambición alto es mejor que uno bajo. Se trata de

²⁰ Ver “Becas y relaciones comunitarias: baja inversión, alto impacto” Blog de Sextante Taller de Análisis y de Asuntos Públicos, (2026). <https://sextantetaller.com/blog/f/becas-y-relaciones-comunitarias-alto-impacto-baja-inversión>

Figura 6: Escenarios de inversión en ASG



presentar aquí referencias que permiten ubicar a la empresa en un punto concreto y tomar decisiones de manera más informada.

6.3.1. Status quo mejorado

En este escenario, la empresa mantiene las actividades ya existentes y su nivel actual de inversión, pero realiza ajustes para ordenar lo que ya ocurre. Esto implica mejorar la recolección de información, sistematizar prácticas y dar mayor claridad a las acciones que ya se llevan a cabo. También puede incluir esfuerzos de comunicación interna y externa para hacer visible el trabajo realizado. El enfoque

está en generar valor a partir de lo existente, sin incorporar iniciativas nuevas ni aumentar de manera significativa el presupuesto.

6.3.2. Nivel de inversión moderado

Aquí se incorpora un nivel moderado de inversión adicional, enfocado en atender áreas de oportunidad claras. Esto puede incluir mejoras operativas, ajustes en procesos o la implementación de acciones concretas que generen resultados visibles en el corto plazo. Se trata de un nivel de intervención acotado, donde la empresa comienza a tomar decisiones más activas, pero manteniendo un enfoque prudente en el uso de recursos.

6.3.3. Nivel de inversión medio

En este nivel, la empresa da un paso hacia una mayor estructuración de su estrategia ASG. Esto puede implicar la elaboración de una matriz de materialidad, la definición de prioridades más claras y la implementación de una o dos iniciativas estratégicas que requieren un mayor nivel de inversión. También puede incluir una mayor interacción con actores externos, ya sea a través de programas específicos o mecanismos de vinculación más formales. El enfoque pasa de ajustes puntuales a una lógica de compromiso estratégico decisivo con la agenda ASG.

6.3.4. Nivel de inversión alto

Este escenario implica una decisión clara de invertir de manera más significativa en ASG. La empresa desarrolla múltiples iniciativas en distintos frentes, con un mayor nivel de formalización y alcance. Esto puede incluir programas de mayor escala, integración más profunda en la operación y una presencia más activa en temas relacionados con su entorno. Aquí la inversión es mayor, pero también lo es el nivel de compromiso y la expectativa de impacto.

VII. Midiendo el impacto y la inversión en ASG

Las empresas están acostumbradas a medir. La operación cotidiana ya implica dar seguimiento constante a indicadores relacionados con ventas, costos, eficiencia, productividad o cumplimiento, entre otros. Conforme ASG se integra a la operación, surge también la necesidad de medir estas acciones y entender qué resultados están generando. Esto implica, por un lado, medir el impacto de las iniciativas implementadas a través de indicadores y KPIs concretos, pues esto da idea sobre los cambios positivos que generan las acciones de la empresa. Por otro, y quizás más importante para la toma de decisiones, se debe evaluar el retorno de inversión (ROI) asociado a ASG. Esta medición permite entender el valor económico de las acciones en ASG, más allá del bien inherente de llevarlas a cabo, con lo cual se puede saber que tanto contribuyen a la sostenibilidad de la empresa.

Esta sección aborda ambas dimensiones. Por un lado, la medición de impacto a través de indicadores y KPIs que permiten dar seguimiento a las acciones implementadas. Por otro, la discusión sobre el retorno de inversión en ASG, que muchas veces no puede entenderse únicamente en términos financieros directos y requiere considerar elementos como reputación, prevención de riesgos, estabilidad operativa o fortalecimiento de relaciones clave.

7.1. Medición de impacto

La medición de impacto busca entender qué cambios o resultados generan las acciones ASG implementadas por la empresa. Dependiendo del tipo de iniciativa, existen distintos indicadores y KPIs que permiten dar seguimiento a estos esfuerzos y evaluar su alcance. Existen además marcos internacionales, como los estándares de Global Reporting Initiative (GRI), que ayudan a estructurar este tipo de mediciones y organizar la información de manera más consistente²¹.

²¹ Ver: "Getting started with the GRI Standards". *Global Reporting Initiative*. <https://www.globalreporting.org/standards/getting-started-with-the-gri-standards/>

En la práctica, los indicadores utilizados suelen variar según el tipo de actividad y las prioridades de la empresa. A continuación se presentan algunos indicadores comúnmente usados, sin embargo no necesariamente son los únicos.

- ▶ **Ambiental:** Medición de consumo energético, ahorro de agua, reducción de residuos, disminución de emisiones, reciclaje de materiales o eficiencias operativas relacionadas con el uso de recursos. En operaciones industriales, también puede incluir monitoreo de mermas, combustibles, logística o desempeño energético de equipos y procesos.
- ▶ **Social:** Indicadores relacionados con colaboradores, comunidad y otros grupos vinculados con la empresa. Esto puede incluir capacitación, rotación de personal, accidentes laborales, participación en programas internos, satisfacción de colaboradores, alcance de iniciativas comunitarias, número de beneficiarios o niveles de participación en actividades impulsadas por la empresa.
- ▶ **Gobernanza:** Seguimiento a cumplimiento normativo, implementación de políticas internas, auditorías, controles operativos, capacitación en temas de ética o cumplimiento, existencia y uso de mecanismos de denuncia y procesos de supervisión. También puede incluir indicadores relacionados con proveedores o gestión de riesgos.

El tipo de indicadores dependerá de las prioridades y características de cada empresa. Algunas organizaciones requieren mediciones relativamente simples, mientras que otras necesitan esquemas más sofisticados debido a exigencias regulatorias, clientes o inversionistas. Lo importante es que los indicadores permitan generar información útil para la toma de decisiones y dar seguimiento consistente a las acciones implementadas.

En muchos casos, esta medición también permite visibilizar esfuerzos que antes pasaban desapercibidos dentro de la organización. Además de ayudar a entender el impacto de las iniciativas, contar con indicadores claros facilita la comunicación interna y externa, fortalece reportes, permite identificar áreas de mejora con mayor precisión y de alguna manera se pueden convertir en insumos para la medición del ROI

7.2. El reto de medir el ROI en ASG

Medir el retorno de inversión en ASG es considerablemente más complejo que medir el impacto de las acciones implementadas. Mientras que indicadores como ahorro de energía, número de beneficiarios o reducción de residuos pueden observarse de manera relativamente directa, el valor económico de muchas iniciativas ASG suele manifestarse de forma indirecta, acumulativa o preventiva. En muchos casos, el beneficio aparece en áreas distintas a aquellas donde se realizó la inversión, o se refleja en riesgos que no se materializaron o se evitaron, y relaciones que se fortalecieron.

Esto no significa que ASG no genere valor económico para la empresa. Por el contrario, una parte importante de su relevancia radica precisamente en su capacidad para fortalecer la operación y la continuidad, al tiempo que contribuye a generar condiciones más favorables

para crecer en el tiempo. El reto está en identificar dónde aparece ese valor y cómo aproximarse a su medición de manera razonable.

Existen metodologías desarrolladas específicamente para abordar este desafío. Una de las más conocidas es ROSI (Return on Sustainability Investment) la cual busca identificar y monetizar beneficios empresariales asociados a iniciativas de sostenibilidad. Su enfoque parte de la idea de que muchas acciones ASG generan valor a través de mecanismos como eficiencia operativa, reducción de riesgos, fortalecimiento de relaciones, productividad, reputación o innovación²². Más que ofrecer una fórmula universal, este tipo de metodologías ayudan a entender los distintos caminos mediante los cuales ASG puede traducirse en valor para la empresa.

Figura 7: Tipos de ROI en ASG

Tipo de ROI	Cómo genera valor	Horizonte temporal	Dificultad de medición	Ejemplos de métricas
 Eficiencias operativas	Reducción de costos, mejoras en procesos y uso más eficiente de recursos.	 Corto plazo	 Baja Más directa y cuantificable.	- Consumo de energía (kWh) - Consumo de agua (m³) - Reducción de desperdicios (ton) - Ahorros en costos operativos (\$)
 Reducción de riesgos	Pérdidas evitadas al prevenir eventos que podrían afectar la operación y la continuidad del negocio.	 Mediano y largo plazo	 Media/Alta Requiere estimaciones y supuestos.	- Accidentes (número y costo evitado) - Bloqueos o conflictos comunitarios (días/costos evitados) - Multas y sanciones evitadas (\$) - Incumplimientos regulatorios evitados
 Reputacional y comercial	Fortalecimiento de la reputación, confianza y relaciones comerciales que abren oportunidades y preferencia.	 Largo plazo	 Alta Efectos indirectos y acumulativos.	- Retención de clientes (%) - Nuevos clientes vinculados a prácticas ASG - Participación en cadenas de valor - Percepción de stakeholders (encuestas) - Menciones positivas en medios
 Organizacional y de talento	Mejora en productividad, retención y bienestar del talento que fortalece el desempeño interno.	 Mediano plazo	 Media Combina datos cuantitativos y cualitativos.	- Rotación de personal (%) - Ausentismo (%) - Accidentes laborales (frecuencia y costo) - Satisfacción de colaboradores (encuestas) - Participación en capacitación (horas/persona)

7.2.1. ROI a través de eficiencias operativas

Una de las formas más directas y fáciles de medir el retorno de inversión en ASG es a través de eficiencias operativas. En estos casos, el valor económico de las acciones puede observarse en reducciones de costos, mejoras en procesos o disminución de desperdicios, lo que permite establecer una relación relativamente clara entre inversión y resultado.

²² Ver: "Return on Sustainability Investment (ROSI)". NYU Stern Center for Sustainable Business. <https://www.stern.nyu.edu/experience-stern/about/departments-centers-initiatives/centers-of-research/center-sustainable-business/research/return-sustainability-investment-rosi>

Esto puede incluir acciones como reducción de consumo energético, ahorro de agua, disminución de mermas, optimización logística, mantenimiento preventivo de equipos o mejoras en procesos productivos. En muchos casos, estas medidas generan ahorros acumulativos que se reflejan directamente en la operación cotidiana de la empresa. Algunas empresas incluso logran recuperar estas inversiones en periodos relativamente cortos a través de ahorros operativos sostenidos²³.

Además de los beneficios económicos directos, este tipo de acciones suele tener la ventaja adicional de generar resultados visibles en el corto plazo, lo que facilita justificar nuevas inversiones y fortalecer el involucramiento interno alrededor de la estrategia ASG.

7.2.2. ROI como reducción de riesgos

Otra de las formas en que ASG puede generar valor para la empresa es a través de la reducción de riesgos. Este tipo de retorno suele ser más difícil de medir, ya que muchas veces se relaciona con situaciones que no ocurrieron gracias a ciertas acciones preventivas. Sin embargo, esto no reduce su importancia. De hecho, muchas inversiones empresariales funcionan bajo esta misma lógica.

Un ejemplo claro son los seguros. Su valor no se mide por ganancias directas, sino por la protección que ofrecen frente a eventos que podrían afectar de manera significativa a la empresa. Algo similar ocurre con diversas acciones ASG relacionadas con seguridad, cumplimiento, relación con comunidades, gestión ambiental o supervisión de proveedores.

En la práctica, este tipo de iniciativas puede ayudar a reducir riesgos regulatorios, conflictos comunitarios, interrupciones operativas, accidentes, problemas reputacionales o pérdida de clientes. También puede fortalecer la capacidad de la empresa para responder ante cambios en el entorno o exigencias crecientes por parte stakeholders externos.

Existen metodologías provenientes de áreas como gestión de riesgos, continuidad operativa o ciberseguridad que abordan este tipo de análisis a partir de pérdidas evitadas o reducción de exposición. La lógica suele ser relativamente sencilla: primero se identifica un riesgo relevante para la operación, luego se estima cuál podría ser el impacto económico si ese riesgo se materializa y, finalmente, se analiza en qué medida ciertas acciones ayudan a reducir la probabilidad o severidad de ese evento²⁴.

Por ejemplo, una empresa puede estimar cuánto costaría una interrupción operativa derivada de un conflicto comunitario, un accidente laboral grave o un incumplimiento regulatorio. A partir de ahí, puede evaluar si inversiones en estos temas ayudan a disminuir ese riesgo o limitar sus consecuencias potenciales.

²³ Ver: “Five ways that ESG creates value”. McKinsey & Company (2019). <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value> ; y “Return on Sustainability Investment (ROSI)”. NYU Stern Center for Sustainable Business. <https://www.stern.nyu.edu/experience-stern/about/departments-centers-initiatives/centers-of-research/center-sustainable-business/research/return-sustainability-investment-rosi>

²⁴ Ver: “Business Impact Analysis”. National Institute of Standards and Technology (NIST), (2025). <https://csrc.nist.gov/pubs/ir/8286/d/upd1/final> ; y “The Business Case for Safety and Health”. Occupational Safety and Health Administration (OSHA). <https://www.osha.gov/businesscase>

Una de las dificultades en este tipo de medición es que trabaja con estimaciones, y el valor suele hacerse visible únicamente cuando el riesgo se materializa o cuando otras empresas enfrentan consecuencias por no haber atendido estos temas. No obstante este tipo de ejercicios permite aproximarse de manera más concreta al valor preventivo de ciertas iniciativas ASG.

7.2.3. ROI reputacional y comercial

En otros casos, el retorno asociado a ASG aparece a través de la reputación, las relaciones comerciales y el posicionamiento de la empresa frente a distintos actores. Este tipo de valor puede ser menos inmediato que una reducción de costos operativos, pero cada vez tiene mayor relevancia en mercados donde clientes, cadenas de suministro, inversionistas y autoridades prestan más atención a estos temas. Para algunas empresas, contar con ciertas prácticas ASG ya es un requisito para participar en cadenas de valor o en sectores donde comienzan a existir mayores exigencias.

La reputación también puede influir en la relación con stakeholders clave, como lo son clientes, comunidades, autoridades, entre otros. Una empresa que demuestra mayor capacidad para gestionar estos temas puede generar mayores niveles de confianza y reducir fricciones en distintos aspectos de su operación. En algunos casos, esto incluso puede traducirse en ventajas comerciales o acceso más favorable a financiamiento.

En este punto es importante resaltar que una reputación fortalecida a través de una estrategia sólida de ASG puede contribuir también con la gestión de riesgos, por lo que una iniciativa ASG puede tener distintos tipos de ROI de manera simultánea.

No obstante, medir este tipo de retorno es particularmente complejo porque los efectos suelen ser indirectos y acumulativos. Existen metodologías provenientes de áreas como comunicación estratégica, reputación corporativa o gestión de marca que buscan aproximarse a estos efectos observando cómo cambian ciertos indicadores relacionados con confianza, percepción, lealtad o posicionamiento a lo largo del tiempo²⁵.

En la práctica, este tipo de análisis suele combinar información cuantitativa y cualitativa. Por ejemplo, una empresa puede monitorear percepción de clientes, retención comercial, menciones en medios, solicitudes de información por parte de clientes, participación en cadenas de suministro, encuestas internas o percepción de comunidades y otros stakeholders relevantes. De esta manera se pueden observar tendencias y relaciones razonables entre ciertas iniciativas y cambios en la forma en que distintos actores perciben o se relacionan con la empresa.

Aunque este tipo de aproximaciones normalmente no produce cálculos exactos de ROI, sí puede ayudar a identificar si ciertas acciones están fortaleciendo activos estratégicos importantes para la sostenibilidad de la empresa, como la confianza y el posicionamiento.

²⁵ Ver: “Integrated Evaluation Framework”. AMEC. <https://amecorg.com/amecframework/home/>; y “Measuring Brand Equity”. Brand Finance (2019). <https://brandfinance.com/insights/measuring-brand-equity>; y “How Sustainability is Creating B2B Growth”. Bain & Company (2025). <https://www.bain.com/insights/how-sustainability-is-creating-b2b-growth-ceo-sustainability-guide-2025/>

7.2.4. ROI organizacional y de talento

ASG también puede generar valor hacia el interior de la empresa. En muchos casos, las acciones relacionadas con bienestar, capacitación, seguridad, desarrollo profesional o cultura organizacional tienen efectos directos sobre productividad, retención de talento y estabilidad operativa.

Esto es especialmente relevante en contextos donde atraer y conservar talento se vuelve más difícil o más costoso. Problemas como alta rotación, desmotivación, accidentes laborales o falta de alineación interna pueden generar impactos económicos importantes, aunque muchas veces no se analicen desde esa perspectiva.

Diversos estudios sobre sostenibilidad empresarial identifican la productividad y satisfacción de los colaboradores como uno de los mecanismos mediante los cuales ASG puede fortalecer el desempeño de la empresa. En la práctica, esto puede reflejarse en menores costos de reemplazo y capacitación, mayor permanencia del personal, reducción de incidentes o mejoras en el ambiente laboral²⁶.

Además del impacto operativo, este tipo de iniciativas puede influir en la percepción que los colaboradores tienen sobre la empresa. Cuando las acciones ASG son visibles y consistentes, pueden fortalecer el sentido de pertenencia y generar mayor involucramiento con los objetivos de la organización.

Al igual que ocurre con reputación o reducción de riesgos, medir este tipo de retorno no siempre es sencillo. Sin embargo, indicadores como rotación, ausentismo, accidentes, satisfacción interna o participación en programas de capacitación permiten aproximarse de manera razonable al valor que estas acciones pueden generar para la empresa.

7.3. Una medición de ROI adecuada a cada empresa

“Medir el ROI [no] requiere modelos complejos desde el inicio[...] aproximaciones relativamente simples permiten generar información valiosa.”

No existe una fórmula única para medir el retorno de inversión en ASG. El tipo de operación, el sector, los riesgos a los que está expuesta la empresa y las prioridades de cada organización influyen directamente en dónde aparece el valor y cómo puede aproximarse su medición. Por esta razón, las metodologías y sistemas de seguimiento más útiles suelen ser aquellos que se adaptan al

contexto específico de cada empresa.

Esto no significa que medir ROI requiera modelos complejos desde el inicio. En muchos casos, aproximaciones relativamente simples permiten generar información valiosa para la toma de

²⁶ Ver: “Five ways that ESG creates value”. McKinsey & Company (2019). <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value> ; y “Return on Sustainability Investment (ROSI)”. NYU Stern Center for Sustainable Business. <https://www.stern.nyu.edu/experience-stern/about/departments-centers-initiatives/centers-of-research/center-sustainable-business/research/return-sustainability-investment-rosi>

decisiones. Lo importante es construir mecanismos que sean útiles para entender cómo ciertas acciones contribuyen a generar eficiencias, fortalecer la operación, y reducir riesgos, incluso si no todos los beneficios pueden traducirse de manera inmediata a una cifra exacta.

7.3.1. Construir mediciones útiles y realistas

Una forma útil de construir mediciones de ROI en ASG es partir de una pregunta sencilla: ¿qué valor busca generar o proteger esta iniciativa para la empresa? Como ya se vio en la sección anterior, dependiendo del tipo de acción, este valor puede aparecer en forma de eficiencias operativas, acceso comercial, reducción de riesgos y continuidad operativa, fortalecimiento reputacional, mejor clima organizacional y productividad, entre otros.

Metodologías como ROSI (Return on Sustainability Investment) parten justamente de estos supuestos. Su enfoque consiste en identificar cómo una iniciativa ASG puede generar valor empresarial a través de distintos mecanismos, para después buscar variables observables y aproximaciones económicas razonables. Más que intentar producir una cifra universal de ROI, este tipo de metodologías ayudan a entender por dónde se genera valor dentro de la empresa.

En términos prácticos, este ejercicio suele implicar tres pasos:

- ▶ Identificar qué valor busca generar o proteger la iniciativa, incluso aún cuando la motivación para una iniciativa ya iniciada no sea clara, se puede analizar e identificar el valor que puede generar.
- ▶ Relacionar la acción con efectos concretos sobre la operación o la empresa.
- ▶ Observar si ciertos indicadores operativos, financieros o estratégicos cambian con el tiempo

Dicho lo anterior, salta a la vista que no todas las iniciativas generan valor de la misma manera ni permiten el mismo nivel de precisión en su medición. Algunas acciones tienen efectos relativamente directos y fáciles de traducir a términos económicos, mientras que otras producen beneficios más indirectos, acumulativos o preventivos, por ejemplo:

Beneficios directos: ahorro energético, reducción de desperdicios, disminución de accidentes o reducción de rotación.

Beneficios indirectos: reputación, confianza, fortalecimiento de relaciones, atracción de talento o riesgos evitados.

De igual forma, no todas las iniciativas generan resultados en el mismo horizonte de tiempo:

Corto plazo: ahorros operativos o eficiencias.

Mediano plazo: productividad, estabilidad interna o mejora organizacional.

Largo plazo: reputación, posicionamiento o fortalecimiento de relaciones estratégicas.

Esto no implica que iniciativas con beneficios indirectos o con resultados a largo plazo generen menos valor para la empresa. De hecho, muchas decisiones empresariales relevantes ajenas a la agenda ASG ya funcionan bajo lógicas similares, como inversiones en marca, relaciones públicas, mantenimiento preventivo, ciberseguridad o seguros. En todos estos casos, parte

importante del valor está relacionada con estabilidad futura, protección frente a riesgos o fortalecimiento de capacidades estratégicas.

Por esta razón, el objetivo no debe ser forzar cálculos artificiales o buscar precisión absoluta desde el inicio. En muchos casos, aproximaciones razonables, tendencias consistentes y relaciones claras entre acciones y resultados generan información suficientemente útil para la toma de decisiones.

En la práctica, esto puede verse de distintas maneras, como por ejemplo:

Programa de eficiencia energética

Valor buscado: reducción de huella de carbono y de costos operativos.

Variables útiles: consumo eléctrico mensual, gasto energético, ahorro acumulado anual, periodo estimado de recuperación de inversión o reducción de consumo por proceso.

Programas de capacitación y bienestar para colaboradores

Valor buscado: mayor estabilidad operativa y fortalecimiento organizacional.

Variables útiles: rotación histórica, ausentismo, tiempo requerido para reemplazar personal, productividad durante vacantes o costos de contratación y capacitación.

Programas de seguridad laboral

Valor buscado: continuidad operativa y reducción de contingencias.

Variables útiles: accidentes, incapacidades, horas perdidas, gastos médicos, reemplazos temporales, interrupciones operativas o multas relacionadas con seguridad.

Relación comunitaria y gestión de stakeholders

Valor buscado: estabilidad operativa y fortalecimiento de relaciones estratégicas.

Variables útiles: retrasos operativos, bloqueos, costos logísticos extraordinarios, tiempos detenidos, continuidad de proyectos o frecuencia de incidentes relacionados con conflicto social.

Fortalecimiento reputacional o posicionamiento frente a clientes y cadenas de valor

Valor buscado: acceso comercial y fortalecimiento competitivo.

Variables útiles: permanencia en cadenas de suministro, acceso a nuevos clientes, participación en licitaciones, solicitudes de información ASG por parte de clientes o crecimiento de relaciones comerciales vinculadas con estos temas.

7.3.2. Empezar simple y evolucionar con el tiempo

Al comenzar a medir ROI en ASG, uno de los enfoques más útiles suele ser trabajar con pocas iniciativas prioritarias y mecanismos simples de seguimiento. El objetivo es generar información útil y de manera sencilla para entender si ciertas acciones están produciendo valor

para la empresa, independientemente de si se puede evolucionar a una sistema más sofisticado en el futuro.

A continuación se proponen algunas recomendaciones concretas, paso a paso, para iniciar una medición de ROI en ASG:

- ▶ **Seleccionar pocas iniciativas prioritarias.** En lugar de intentar medir toda la estrategia ASG al mismo tiempo, suele ser más efectivo comenzar con tres o cuatro iniciativas concretas. Por ejemplo, eficiencia energética, seguridad laboral, reducción de desperdicios o relación con comunidades y proveedores.
- ▶ **Definir qué valor busca generar cada iniciativa.** Cada acción debe relacionarse con un objetivo empresarial concreto. Y aclarar si el valor es directo o indirecto, así como de corto, mediano o largo plazo. Ejemplos:
 - eficiencia energética, reducción de costos operativos
 - seguridad laboral, menos interrupciones y costos asociados a accidentes
 - relación comunitaria, mayor estabilidad operativa
 - capacitación, menor rotación y mayor productividad
- ▶ **Construir una línea base.** Antes de medir resultados, es importante entender cómo se encuentra actualmente la empresa. Esto implica recopilar información histórica sobre consumos, accidentes, rotación, desperdicios, interrupciones operativas u otros temas relacionados con las iniciativas seleccionadas.
- ▶ **Relacionar indicadores con costos o valor económico.** Una parte importante del ejercicio consiste en entender cuánto cuesta actualmente el problema o área que se busca mejorar. Ejemplos:
 - gasto mensual en energía
 - costo de reemplazar personal
 - pérdidas asociadas con accidentes
 - costos por retrasos o interrupciones operativas
 - desperdicio de materiales o producto
- ▶ **Definir metas simples y medibles.** Por ejemplo:
 - reducir cierto porcentaje de consumo energético
 - disminuir accidentes incapacitantes
 - reducir rotación
 - disminuir desperdicios
 - reducir tiempos detenidos por conflictos o retrasos
- ▶ **Registrar el costo real de las iniciativas.** Para aproximarse al ROI es importante documentar cuánto se invierte. Esto puede incluir equipos, capacitación, consultoría, horas internas, mantenimiento o costos operativos asociados a la implementación.
- ▶ **Dar seguimiento periódico.** En muchos casos, revisiones trimestrales son suficientes para comenzar. Lo importante es observar tendencias y cambios a lo largo del tiempo, más que buscar precisión absoluta desde el inicio.

Para empresas que están comenzando, normalmente es más útil trabajar con sistemas sencillos y sostenibles. En muchos casos, una hoja de cálculo compartida, pocos KPIs

relevantes, responsables claros y revisiones periódicas son suficientes para empezar a construir mediciones útiles para la toma de decisiones.

VIII. Recomendaciones y preguntas frecuentes

Más allá de estándares, metodologías o reportes, la implementación de ASG suele enfrentar retos muy concretos dentro de las empresas. A lo largo del proceso, existen errores que aparecen con frecuencia, obstáculos comunes y prácticas que tienden a funcionar mejor que otras. Esta sección reúne recomendaciones prácticas y aprendizajes recurrentes que pueden ayudar a las empresas a avanzar de manera más ordenada, realista y sostenible.

8.1. Recomendaciones

- a) **Empezar con foco y avanzar gradualmente.** Intentar hacer demasiado desde el inicio suele dispersar recursos y debilitar la continuidad. Funciona mejor comenzar con pocas prioridades claras, aceptar cierta imperfección inicial y ajustar conforme la empresa gana experiencia.
- b) **Ordenar lo que ya existe.** Muchas empresas ya realizan acciones alineadas con ASG, pero no las documentan ni las conectan con objetivos empresariales concretos. Identificarlas, organizarlas y darles visibilidad suele generar valor inmediato.
- c) **Usar mecanismos simples de seguimiento.** Los sistemas complejos de medición, reporte o seguimiento suelen fracasar en etapas tempranas. En la práctica, mecanismos simples y consistentes generan información más útil y sostenible para la toma de decisiones.
- d) **Integrar ASG en la operación y asignar responsables.** ASG funciona mejor cuando se relaciona directamente con la operación del negocio. Para lograrlo, deben involucrarse áreas como operación, RH, finanzas, legal o comunicación, según el caso, y asignarse responsables claros para iniciativas, información y seguimiento.
- e) **Comunicar con claridad y proporción.** La comunicación debe reflejar lo que realmente se hace, sin exagerar avances ni prometer resultados que todavía no existen. Bien manejada, ayuda a generar involucramiento interno, credibilidad externa y mayor continuidad para la estrategia.
- f) **Definir con claridad qué busca lograr cada iniciativa.** Las iniciativas ASG suelen funcionar mejor cuando existe claridad sobre qué objetivo persiguen y qué valor buscan generar para la empresa o su entorno. Acciones diseñadas únicamente “porque suenan bien” o porque alguien externo las solicitó suelen perder dirección rápidamente. Definir

desde el inicio qué busca lograr cada iniciativa facilita priorizar recursos, medir resultados y sostener la estrategia en el tiempo.

- g) Evitar copiar estrategias ASG de otras empresas sin adaptación.** Estrategias diseñadas para grandes corporativos o para industrias distintas no necesariamente funcionan en otros contextos. Las iniciativas ASG suelen ser más sostenibles cuando responden al tamaño, operación, capacidades y riesgos reales de la empresa. Adaptar prioridades y nivel de sofisticación normalmente genera mejores resultados que intentar replicar modelos ajenos.
- h) Relacionar ASG con valor concreto para la empresa.** Las estrategias ASG suelen ganar fuerza cuando las iniciativas se conectan con objetivos concretos de la empresa, como eficiencias operativas, reducción de riesgos, estabilidad, reputación, retención de talento o acceso comercial. Cuando ASG se percibe únicamente como cumplimiento o reputación, normalmente pierde tracción con el tiempo. Más aún, de esta manera se pueden generar resultados rápidos, que contribuyen a la sostenibilidad de la estrategia.

8.2. Preguntas frecuentes

1. *¿Cómo saber si mi empresa está lista para ASG?*

La mayoría de las empresas ya realizan acciones relacionadas con ASG, aunque no las llamen así. Si la empresa ya toma decisiones sobre eficiencia, colaboradores, cumplimiento, comunidad o riesgos, entonces probablemente ya existe una base sobre la cual construir.

2. *¿Qué pasa si mi empresa no hace nada relacionado con ASG actualmente?*

Es poco común, pero puede ocurrir. En esos casos, normalmente lo más útil es comenzar con acciones concretas y manejables dentro de cada pilar, sin intentar construir una agenda compleja desde el inicio. Medidas simples relacionadas con eficiencia energética, seguridad, bienestar de los colaboradores o códigos de ética, pueden servir como punto de partida sin representar una carga significativa de trabajo o presupuesto.

3. *¿Es necesario contratar consultores externos?*

No necesariamente. Muchas empresas pueden comenzar internamente con acciones básicas de organización, seguimiento e implementación. Sin embargo, apoyo externo puede ser útil para acelerar procesos, estructurar estrategias, facilitar diagnósticos o incorporar metodologías y experiencia especializada.

4. *¿Necesito una persona o área dedicada exclusivamente a ASG?*

No. En etapas iniciales, muchas empresas avanzan asignando responsabilidades parciales a distintas áreas ya existentes, como RH, o comunicación. Conforme la estrategia crece en complejidad o alcance, puede tener sentido crear estructuras más específicas.

5. ¿Qué tipo de iniciativas suelen generar resultados más rápidos?

Las iniciativas relacionadas con eficiencia operativa suelen generar resultados visibles más rápido. Acciones vinculadas con ahorro de energía, reducción de desperdicios, seguridad laboral o mejoras básicas en procesos normalmente permiten observar impactos concretos en costos, operación o ambiente de trabajo en relativamente poco tiempo.

6. ¿Qué pasa si la dirección o ciertas áreas no están convencidas?

Es una situación relativamente común. En muchos casos, el involucramiento aumenta cuando ASG deja de presentarse únicamente como reputación o cumplimiento y se relaciona con temas concretos para la empresa, como eficiencias, riesgos, estabilidad operativa, talento o clientes. Resultados visibles y objetivos claros suelen ayudar a generar mayor tracción interna.

7. ¿Cómo evitar que ASG se vuelva burocrático?

ASG suele volverse burocrático cuando se construyen demasiados procesos, indicadores o mecanismos de reporte desde el inicio. Mantener prioridades claras, trabajar con pocos KPIs relevantes y relacionar las iniciativas con necesidades reales de la operación normalmente ayuda a mantener una implementación más ágil y útil para la empresa.

8. ¿Qué hacer si no existe presupuesto específico para ASG?

En muchos casos, las primeras acciones ASG pueden construirse a partir de recursos, actividades o procesos que ya existen dentro de la empresa. También es posible comenzar con iniciativas puntuales que no impliquen inversiones significativas y que permitan generar resultados visibles antes de destinar presupuestos más amplios.

9. ¿Qué tan importante es involucrar a proveedores o clientes?

Depende del tipo de empresa y de su nivel de exposición. En algunos casos puede no ser prioritario al inicio. Sin embargo, conforme la estrategia ASG madura, involucrar a proveedores, clientes u otros actores externos suele ayudar a fortalecer relaciones, identificar riesgos y generar mayor alineación dentro de la cadena de valor.

10. ¿Cuánto tiempo toma empezar a ver resultados?

Depende del tipo de iniciativa y de los objetivos planteados. Algunas acciones relacionadas con eficiencia operativa o seguridad pueden generar resultados visibles en pocos meses, mientras que para temas como reputación, cultura organizacional o fortalecimiento de relaciones, el impacto hacia afuera se puede ver rápidamente pero el impacto hacia adentro normalmente requiere más tiempo para su consolidación.

11. ¿Qué tan importante es hacer un reporte ASG?

Los reportes pueden ser una herramienta útil para ordenar información, dar visibilidad a las acciones de la empresa y comunicar avances. Sin embargo, en etapas iniciales, normalmente tiene más sentido comenzar con reportes sencillos y proporcionales al nivel de avance de la estrategia, en lugar de intentar construir documentos demasiado complejos desde el inicio.

12. ¿Cómo priorizar entre distintas iniciativas posibles?

Normalmente conviene priorizar iniciativas que estén cerca de la operación de la empresa, respondan a riesgos o necesidades concretas y puedan generar resultados relativamente visibles en el corto o mediano plazo. También suele ser útil considerar el nivel de recursos disponibles y la capacidad real de dar seguimiento a cada iniciativa.

IX. Checklist para comenzar en ASG

Una vez tomada la decisión de avanzar en ASG, el siguiente reto suele ser ordenar los primeros pasos. Este checklist reúne acciones básicas que pueden ayudar a construir una estrategia más clara, manejable y sostenible desde etapas iniciales.

Organizar el arranque

- ☐ Designar un responsable o punto focal para coordinar el proceso.
- ☐ Identificar qué áreas de la empresa estarán involucradas.
- ☐ Definir por qué la empresa quiere avanzar en ASG.
- ☐ Identificar riesgos, prioridades y temas relevantes para la empresa.

Entender el punto de partida

- ☐ Identificar acciones ASG que ya existen dentro de la empresa.
- ☐ Detectar información y datos que ya se generan internamente.
- ☐ Identificar iniciativas que ya implican presupuesto o recursos.
- ☐ Detectar áreas donde pueden existir resultados rápidos o visibles.

Definir primeros pasos

- ☐ Escoger pocas iniciativas prioritarias.
- ☐ Definir objetivos concretos para cada iniciativa.
- ☐ Asignar responsables básicos para seguimiento e información.
- ☐ Definir pocos indicadores iniciales.
- ☐ Establecer mecanismos simples de seguimiento y documentación.



sextante

TALLER DE ANÁLISIS Y DE ASUNTOS PÚBLICOS