

Resumen ejecutivo

El reporte completo se puede encontrar [aquí](#)

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.

Primeros pasos en ASG:

guía para empresas que buscan comenzar

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.

Primeros pasos en ASG: guía para empresas que buscan comenzar
Autor: Luis Esquivel
Sextante Taller de Análisis y Asuntos Públicos
Junio 2026

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