

ASG en Tiempos de Incertidumbre:

riesgos y oportunidades
para las empresas
en México

Reporte Especial
Octubre 2025

sextante

TALLER DE ANÁLISIS Y DE ASUNTOS PÚBLICOS



TALLER DE ANÁLISIS Y DE ASUNTOS PÚBLICOS

ASG en tiempos de incertidumbre: riesgos y oportunidades para las empresas en México

Autor: Luis Esquivel

Sextante Taller de Análisis y Asuntos Públicos

Octubre 2025

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 que fortalecen el posicionamiento institucional de sus clientes.

Agradecimientos

Este documento fue elaborado con base en revisión documental, análisis de fuentes internacionales, entre otros. 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 © 2025 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>	<i>2</i>
<i>Introducción.....</i>	<i>6</i>
<i>I.- Evolución de la agenda ASG.....</i>	<i>6</i>
<i>II.- Acciones de la administración Trump en materia de ASG.....</i>	<i>8</i>
2.1.- Ambiental.....	8
2.2.- Social.....	10
2.3.- Gobernanza.....	11
<i>III.- Repercusiones y riesgos ante el retroceso de ASG.....</i>	<i>12</i>
3.1.- El horizonte temporal de los riesgos.....	12
3.2.- Retrocesos y vulnerabilidad por sector.....	13
<i>IV.- Lo que pasa en EE.UU. interactúa con el contexto en México.....</i>	<i>14</i>
4.1.- Reacciones sociales contra el sector privado en México.....	15
4.2.- Vínculos económicos y culturales con EE.UU.....	17
4.3.- Cambios de comportamiento del consumidor en México.....	18
4.4.- Nuevos paradigmas en la relación gobierno-sector privado en México.....	19
4.5.- Marco regulatorio en México sobre temas ASG.....	20
<i>V.- Incentivos en contra y a favor de la agenda ASG.....</i>	<i>21</i>
5.1.- Incentivos en contra de ASG.....	22
5.2.- Incentivos a favor de ASG.....	23
<i>VI.- ¿Qué hacer hacia el futuro?.....</i>	<i>25</i>

Resumen ejecutivo

La segunda administración **Trump ha transformado con rapidez el entorno ASG**, poniendo a prueba la resiliencia y visión de largo plazo de las empresas. La desregulación ambiental, el freno a políticas sociales y de DEI y los cambios en la aplicación de la *Foreign Corrupt Practices Act* redefinen incentivos y riesgos. **No se trata del fin de la agenda, sino de un reacomodo que exige respuestas estratégicas.**

Para México, este viraje tiene implicaciones directas. La integración económica bajo el T-MEC, la influencia de casas matrices estadounidenses y la cercanía cultural que amplifica movimientos sociales hacen que los cambios en EE. UU. repercutan con fuerza. A ello se suman un consumidor joven, casi 40 % de la población, que exige coherencia social y ambiental, y un entorno político-normativo nacional que combina incentivos y tensiones. En conjunto, **el nuevo contexto demanda a las empresas inteligencia política, narrativa estratégica y consistencia operativa.**

I. Evolución de la agenda ASG

Desde los años setenta, las crisis corporativas y las primeras inversiones responsables evidenciaron que rentabilidad y sostenibilidad están ligadas. De ahí surgieron marcos como el triple resultado y la Global Reporting Initiative. **En 2004 el concepto ASG se formalizó como guía de inversión y, tras el Acuerdo de París (2015), se consolidó como eje de competitividad global.** Aun en entornos políticos adversos, la inversión sostenible ha probado su resiliencia y carácter estructural.

II. Acciones de la administración Trump en materia de ASG

2.1. Ambiental. Ambiental. El retiro del Acuerdo de París, efectivo en 2026, y la desregulación de la EPA reducen estándares y generan incertidumbre. Las reacciones empresariales van desde la preocupación por la pérdida de liderazgo climático, el “green-hushing” para evitar fricciones políticas, o la abierta celebración por la desregulación.

2.2. Social. La eliminación de políticas DEI en el gobierno y contratistas federales envía señales de retroceso. Mientras algunas compañías recortan sus programas, otras los mantienen como parte central de su competitividad.

2.3. Gobernanza. La reinterpretación de la FCPA limita su aplicación internacional y prioriza intereses económicos y de seguridad nacional, debilitando los marcos de integridad y elevando el riesgo de arbitrariedad.

III. Repercusiones y riesgos ante el retroceso de ASG

Las repercusiones y riesgos provenientes del retroceso en la agenda ASG operan en horizontes temporales y sectores distintos.

Corto plazo: retrocesos en inclusión y diversidad pueden detonar boicots, pérdida de reputación y caídas de valor.

Mediano plazo: la desregulación ambiental encarece el acceso a financiamiento verde y eleva costos futuros.

Largo plazo: el relajamiento de la gobernanza erosiona la certidumbre y la confianza de inversionistas.

Por otro lado, el grado de exposición y vulnerabilidad depende del sector: **consumo masivo, alimentos, retail y energía enfrentan mayor vulnerabilidad**; finanzas y tecnología, un riesgo reputacional intermedio; manufactura, B2B e infraestructura, menor exposición pero no inmunidad.

IV. Lo que pasa en EE. UU. interactúa con el contexto en México

Las decisiones políticas en EE.UU. no afectan a México directamente, interactúan con el contexto nacional. El peso económico y cultural de EE. UU. define estándares que impactan directamente a la iniciativa privada mexicana. Al mismo tiempo, millennials y Gen Z amplifican la presión reputacional y el cambio político interno eleva las expectativas sociales y ambientales hacia el sector privado.

4.1. Reacciones sociales contra el sector privado en México. Casos como Televisa, Soriana, Teletón o Sonora Grill muestran que **las movilizaciones ciudadanas pueden generar pérdidas y obligar cambios corporativos**. En el ámbito ambiental, Coca-Cola FEMSA y Bonafont confirmaron que la presión social puede escalar hasta detener operaciones.

4.2. Vínculos económicos y culturales con EE.UU. La interdependencia con Estados Unidos tiene un componente económico muy fuerte, sin embargo esta va más allá del comercio. El T-MEC impone compromisos ambientales, laborales y anticorrupción, mientras movimientos como #MeToo o Fridays for Future cruzan la frontera y moldean percepciones. **Lo que ocurre en EE. UU. no solo define reglas formales, también impulsa cambios culturales y reputacionales que inciden en la agenda corporativa mexicana.**

4.3. Cambios en el comportamiento del consumidor en México. Actualmente para los mexicanos, sobre todo los jóvenes, precio y calidad ya no bastan. Las generaciones *millennials* y *Gen Z*, casi el 40% de la población, integran valores éticos y ambientales en sus decisiones de compra y empleo. **La reputación se ha vuelto un activo financiero y las empresas coherentes ganan lealtad.**

4.4. Nuevos paradigmas en la relación gobierno-sector privado en México. Con la llegada de Morena, la relación entre gobierno e iniciativa privada adoptó un enfoque más social y participativo. Ya en la administración Sheinbaum, el “Plan México” alinea inversión privada y pública con objetivos sociales y climáticos. Al mismo tiempo, **las expectativas sobre el papel de la iniciativa privada en el desarrollo de México se expanden para abarcar aspectos ambientales y sociales.** En este contexto las compañías enfrentan mayores exigencias de alineación con metas nacionales y deben fortalecer su lectura política y comunitaria.

4.5. Marco regulatorio en México. México cuenta con un **marco regulatorio que obliga a integrar prácticas ASG en las operaciones del sector privado.** Este marco incluye leyes ambientales, laborales, promoción de la equidad, y de gobernanza. En conjunto, demarcan obligaciones claras en materia de ASG y convierten la sostenibilidad en parte estructural de la estrategia empresarial, y del acceso a mercados y financiamiento.

V. Incentivos en contra y a favor de la agenda ASG

En conjunto, las decisiones en EE.UU. y el contexto nacional generan incentivos en contra y a favor de seguir impulsando la agenda ASG.

5.1. Incentivos en contra. El nuevo **clima político en EE.UU. genera señales adversas** dada la desregulación ambiental, el freno a iniciativas de inclusión y equidad, y el relajamiento del cumplimiento internacional con normativa de probidad. En México, **la cautela ante posibles críticas de sectores ideológicos duros y la falta de recursos y capacidades técnicas** refuerzan la inercia de no exponerse. Estos factores crean un freno estructural que desalienta la acción y retrasa la consolidación de políticas ASG más sólidas. aunque la inacción puede resultar más costosa que mantener los compromisos.

5.2. Incentivos a favor. Pese a los desafíos, persisten incentivos sólidos para mantener la agenda ASG. **El marco regulatorio nacional**, con leyes ambientales, laborales y de integridad, aunado al respaldo del **T-MEC**, genera condiciones estructurales que **incentivan prácticas responsables.** Al mismo tiempo, la **relación más ordenada con el gobierno**, centrada en desarrollo regional, empleo digno y objetivos climáticos, **favorece a las empresas alineadas con estas prioridades.** Los **cambios de comportamiento y prioridades entre las nuevas generaciones**, que representan tanto a consumidores como talento para las empresas, **son también un aspecto importante a considerar**, pues la reputación y el impacto de las empresas se vuelve muy relevante en la toma de decisiones de estos grupos. A nivel empresarial, **la institucionalización del ASG avanza** pues cada vez más líderes lo incorporan como parte esencial de su estrategia, ya no es una moda sino una forma integral de hacer negocios.

VI. ¿Qué hacer hacia el futuro?

- **No dejarse llevar por el péndulo político.** Las empresas deben distinguir entre coyunturas y tendencias estructurales. Más allá de decisiones políticas, la presión de consumidores,

inversionistas y reguladores seguirá impulsando la agenda ASG. Mantener consistencia y visión de largo plazo es una muestra de liderazgo y resiliencia.

- **Reformular el mensaje.** Conviene presentar el ASG como una estrategia de negocio, no como postura ideológica. Enfocarlo en innovación, eficiencia, reducción de riesgos y beneficios comunitarios genera consenso y evita confrontaciones innecesarias.
- **Demostrar los beneficios.** Demostrar con datos los impactos positivos, por ejemplo ahorros, eficiencia, acceso a mercados o mejora reputacional. Esto refuerza la legitimidad de las políticas ASG y las vincula con la rentabilidad y la resiliencia empresarial.
- **Anticipación de riesgos y monitoreo.** Implementar sistemas de alerta temprana para identificar tendencias sociales y regulatorias permite responder con evidencia y prevenir crisis antes de que escalen.
- **Aprovechar el T-MEC.** El tratado ofrece respaldo legal y político a las políticas ASG en sus capítulos ambiental, laboral y anticorrupción, sirviendo como paraguas de legitimidad y estabilidad ante cambios internos. Esto dependiendo del resultado de la revisión al tratado en 2026.
- **Escucha y co-creación.** Dialogar con consumidores, clientes, empleados, comunidades y autoridades ayuda a anticipar reacciones, alinear expectativas y fortalecer la aceptación social de las iniciativas sostenibles.
- **Maximizar el valor estratégico de las iniciativas ASG.** Diseñar y ejecutar las iniciativas ASG con visión estratégica permite que cada acción aporte al negocio y al entorno. Bien enfocadas, fortalecen reputación, cumplimiento regulatorio y vínculos clave. Aun con recursos limitados, una planeación inteligente multiplica su impacto y genera valor tangible.
- **Comunicar resultados como ventaja competitiva.** Comunicar los avances ASG de manera estratégica y transparente refuerza la credibilidad y el posicionamiento. Traducir logros en historias y evidencias concretas conecta con inversionistas, consumidores y comunidades, convirtiendo la sostenibilidad en un activo reputacional y una ventaja competitiva.
- **Acción colectiva del sector privado.** Actuar de forma conjunta mediante cámaras o asociaciones reduce exposición individual, permite compartir estándares y amplifica la voz del sector privado.
- **Integración transversal.** El ASG debe permear toda la organización. Integrarlo en finanzas, operaciones y comunicación asegura coherencia interna y fortalece la credibilidad ante inversionistas y sociedad.

El rumbo de la sostenibilidad no se define por los ciclos políticos, sino por la capacidad de las empresas para integrar tendencias estructurales profundas. En un entorno volátil, coherencia, inteligencia estratégica y adaptación con propósito son los verdaderos indicadores de liderazgo. **La agenda ASG, lejos de ser una carga, es una brújula hacia la competitividad.**

Introducción

La segunda administración Trump ha modificado con rapidez el entorno ASG con repercusiones más allá de sus fronteras. Estos cambios incluyen desregulación ambiental, freno a políticas de diversidad e inclusión y cambios en gobernanza que alteran los incentivos positivos y negativos de adoptar esta agenda. No significa su desaparición, sino un reacomodo complejo que genera riesgos y oportunidades que las empresas en México no pueden ignorar.

El impacto para el sector privado en México está vinculado a factores estructurales como la integración del T-MEC, la influencia de casas matrices estadounidenses, la cercanía cultural y digital que trae movimientos sociales al país, y un consumidor joven que representa casi 40 % de la población y exige prácticas responsables. A esto se suma un contexto político y un marco normativo nacional que deben ser tomados en cuenta. La confluencia de estos factores genera ciertas tensiones, con incentivos positivos y negativos, para impulsar iniciativas ASG que las empresas deben enfrentar.

Los incentivos en contra son claros: *backlash* político en EE. UU. con costos reputacionales, desregulación ambiental que abarata incumplir en el corto plazo pero aumenta la incertidumbre, y señales de laxitud en la aplicación de la *Foreign Corrupt Practices Act*. En México pesan además la cautela de las empresas por miedo a críticas, capacidades limitadas y estándares aún desiguales.

Pero también hay incentivos poderosos a favor: acceso a financiamiento y cadenas globales que exigen ASG, preferencias de consumidores y del talento joven por empresas coherentes, respaldo legal marco normativo nacional y del T-MEC, y el valor estratégico de la resiliencia. En un entorno de alta volatilidad, este capital intangible puede ser la diferencia entre mantener operaciones estables o enfrentar pérdidas.

Este reporte analiza cómo se configuran estos riesgos y oportunidades en el corto, mediano y largo plazo, y qué pueden hacer las empresas en México para que la agenda ASG siga siendo un factor positivo en sus operaciones sin exponerse innecesariamente.

I.- Evolución de la agenda ASG

La agenda ASG, ambiental, social y de gobernanza, en el sector privado lleva consolidándose varias décadas como resultado de tendencias relacionadas a cambios sociales y de comportamiento entre inversionistas, autoridades, consumidores y la ciudadanía en general. Esto surgió de las preocupaciones expresadas por diversos grupos sociales respecto del impacto del sector privado en el medio ambiente y cuestiones sociales. Por su parte, y como respuesta a este contexto, las empresas debieron tomar medidas, pues entendieron las consecuencias de no hacerlo, disparando así procesos que aún continúan.

El escrutinio público hacia las prácticas empresariales comenzó a intensificarse en los años setenta y ochenta, cuando inversionistas institucionales y fondos de pensiones, bajo la bandera de inversiones socialmente responsables (SRI, por sus siglas en inglés) empezaron a excluir de sus carteras a empresas vinculadas con actividades controversiales, como el apoyo al régimen del apartheid en Sudáfrica. Otros sucesos de impacto global, como el derrame del Exxon Valdez, también contribuyeron a aumentar la presión para que las empresas fueran más responsables en sus operaciones. Estas decisiones marcaron un precedente en la integración de factores éticos y de sostenibilidad dentro de la estrategia financiera.¹

En los noventa, la formulación del concepto de “triple resultado final” que toma en cuenta las utilidades pero también al planeta y a la gente, permitió unificar en un mismo marco de referencia la medición de resultados económicos, sociales y ambientales. En este periodo se creó la *Global Reporting Initiative* (1997), con apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, ofreciendo a las empresas un estándar inicial para reportar de manera consistente y verificable su desempeño no financiero.²

“La firma del Acuerdo de París en 2015 consolidó esta tendencia, reforzando el papel de los criterios ASG como un componente estructural de la competitividad y la resiliencia empresarial a nivel global.”

En 2004, el informe “*Who Cares Wins*”, promovido por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, introdujo formalmente el término ASG y lo posicionó como guía estratégica para integrar factores ambientales, sociales y de gobernanza en las decisiones de inversión. La crisis financiera de 2008 evidenció la vulnerabilidad de modelos corporativos centrados exclusivamente en el corto plazo y

catalizó la adopción de marcos más rigurosos como los estándares del *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) y las recomendaciones del *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD). La firma del Acuerdo de París en 2015 consolidó esta tendencia, reforzando el papel de los criterios ASG como un componente estructural de la competitividad y la resiliencia empresarial a nivel global.³

En la última década, la agenda ASG ha alcanzado una envergadura sin precedentes, sustentada por un crecimiento exponencial en activos gestionados con criterios sostenibles. Ya en los últimos dos años, y en medio de un clima político adverso y otros factores, los fondos ASG en Estados Unidos registraron salidas consecutivas de capital: casi 13 mil millones de dólares en 2023 y cerca de 20 mil millones en 2024. A pesar de esta presión, el volumen total de activos administrados se mantuvo estable, incluso con un ligero aumento hasta 344 mil millones de dólares en 2024, gracias a la apreciación de mercado. Esto confirma

¹ <https://www.ibm.com/think/topics/environmental-social-and-governance-history>

² Ídem

³ Ídem

que, aunque la coyuntura ha frenado el crecimiento reciente, la demanda estructural de inversiones sostenibles sigue presente y difícilmente desaparecerá en el largo plazo.⁴

II.- Acciones de la administración Trump en materia de ASG

Las políticas del segundo mandato de Trump se han caracterizado por un enfoque abiertamente confrontativo que trasciende la agenda ASG. Medidas como la guerra arancelaria o los operativos de deportación masiva que afectan directamente a la fuerza laboral migrante (que también son consumidores), han creado un clima de incertidumbre económica y social. En este contexto de tensiones comerciales y ruptura de acuerdos, las acciones en materia ambiental, social y de gobernanza no son una excepción, sino parte del mismo patrón de desorden institucional. Las empresas, tanto estadounidenses como extranjeras, operan así en un entorno impredecible donde los incentivos cambian con rapidez y las decisiones políticas pueden tener efectos inmediatos en sus costos, acceso a mercados y reputación.

Específicamente en materia de ASG, la administración Trump ha mostrado una hostilidad abierta hacia la agenda con acciones que abarcan las tres dimensiones: ambiental, social y de gobernanza. Desde los primeros días, la Casa Blanca impulsó medidas orientadas a debilitar

“...lo que se observa es un reacomodo complejo donde algunas medidas generan reacciones inmediatas en consumidores e inversionistas, mientras que otras producen riesgos más silenciosos de mediano y largo plazo.”

marcos regulatorios ambientales, eliminar programas federales de diversidad e inclusión y relajar los controles en materia de integridad corporativa internacional. Por esto pareciera que los avances logrados en las últimas décadas en materia de sostenibilidad, inclusión y transparencia enfrentan un retroceso significativo en la política pública estadounidense, con alcance global.

Sin embargo, reducir el análisis a la idea de un desmantelamiento absoluto sería simplista. Más allá de los titulares, lo que se observa es un reacomodo complejo donde algunas medidas generan reacciones inmediatas en consumidores e inversionistas, mientras que otras producen riesgos más silenciosos de mediano y largo plazo. De ahí la necesidad de examinar con detalle la cronología de acciones de esta administración y sus repercusiones diferenciadas en las dimensiones ambiental, social y de gobernanza.

2.1.- Ambiental

El 20 de enero de 2025, Donald Trump firmó la orden ejecutiva *Putting America First in International Environmental Agreements*, con la que notificó oficialmente el retiro de Estados Unidos del Acuerdo de París y ordenó la terminación inmediata de los compromisos

⁴ <https://www.cnn.com/2025/03/31/trumps-backlash-isnt-game-over-for-esg-investing.html>

financieros bajo la Convención Climática de la ONU. Este retiro será efectivo en enero de 2026, de acuerdo con los plazos establecidos por el propio acuerdo.⁵

En paralelo, la Agencia de Protección Ambiental (EPA) emprendió un proceso agresivo de desregulación. En marzo de 2025 anunció 31 acciones regulatorias en un solo día, que su administrador calificó como el mayor recorte regulatorio en la historia de la agencia.⁶ Entre estas medidas se incluyó la revocación de límites a las emisiones de plantas eléctricas⁷, la propuesta de eliminar el *Endangerment Finding* que desde 2009 permite regular los gases de efecto invernadero bajo la *Clean Air Act*⁸, y la flexibilización de normas sobre metano y contaminantes químicos persistentes en el agua potable. Además, se ejecutaron recortes presupuestales cercanos al 65 %, despidos masivos en áreas de investigación y la eliminación de la Oficina de Investigación y Desarrollo, debilitando significativamente la capacidad institucional de la EPA.

Las reacciones del sector privado ante el retiro de Estados Unidos del Acuerdo de París y la desregulación ambiental de la EPA han sido heterogéneas. Algunos actores empresariales expresaron su preocupación por el retroceso regulatorio y la pérdida de liderazgo internacional en materia climática. El American Petroleum Institute y la U.S. Chamber of Commerce's Global Energy Institute advirtieron que abandonar el Acuerdo podría reducir la capacidad del país para influir en la transición energética global y generar incertidumbre para inversiones en tecnologías limpias.⁹ Coaliciones empresariales como We Mean Business calificaron la decisión como “profundamente decepcionante” y reiteraron su compromiso con los objetivos climáticos globales.¹⁰ Por su parte, empresas como Archer Daniels Midland reafirmaron públicamente sus metas de reducción de emisiones y expansión de prácticas de agricultura regenerativa, señalando que los cambios regulatorios no alterarían sus compromisos de largo plazo.¹¹

Otros actores del sector energético celebraron abiertamente el cambio de rumbo. Durante la conferencia CERAWEEK en Houston, ejecutivos de BP, Chevron y Aramco elogiaron la flexibilización regulatoria y destacaron las oportunidades para ampliar inversiones en combustibles fósiles e infraestructura tradicional, interpretando las decisiones de la Casa Blanca como un fin al “sectarismo climático”.¹² En paralelo, algunas corporaciones estadounidenses como Walmart, Kraft Heinz y American Airlines adoptaron una estrategia de

⁵ <https://www.theguardian.com/environment/2025/jul/31/trump-epa-endangerment-finding>

⁶ <https://www.epa.gov/newsreleases/epa-launches-biggest-deregulatory-action-us-history>

⁷ <https://www.politico.com/news/2025/06/11/trumps-epa-to-revoke-bidens-climate-rule-on-power-plants-00394336>

⁸ <https://www.theguardian.com/environment/2025/jul/31/trump-epa-endangerment-finding>

⁹ <https://www.reuters.com/world/us/trumps-climate-withdrawal-creates-rare-discord-with-big-oil-2025-01-22/>

¹⁰ <https://www.wemeanbusinesscoalition.org/blog/we-mean-business-coalition-statement-on-the-u-s-withdrawal-from-the-paris-agreement/>

¹¹ <https://www.ft.com/content/f0382962-7751-4238-baf4-e64a89e7488f>

¹² <https://www.washingtonpost.com/business/2025/03/10/energy-transition-trump-climate-ceraweek/>

green-hushing, retirando o suavizando el lenguaje climático en sus comunicaciones públicas para evitar fricciones políticas. Esta decisión generó críticas de organizaciones como Greenpeace, que advirtieron sobre un posible “auto-sabotaje de marca” y la pérdida de confianza entre consumidores y empleados.¹³

2.2.- Social

Durante los primeros días de la administración Trump, en enero de este año, la Casa Blanca anunció un paquete de medidas para limitar el uso de criterios de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) en entidades que reciben fondos federales y en contratistas del gobierno. La orden ejecutiva instruyó a las agencias a revisar políticas internas para eliminar referencias obligatorias a DEI en procesos de contratación, promoción y programas de capacitación.¹⁴ Aunque dirigida principalmente a organismos públicos y contratistas, la medida tuvo un impacto indirecto significativo en el sector privado, pues las políticas de DEI podrían convertirse en un lastre en el nuevo contexto político.

La respuesta empresarial fue diversa. Algunas multinacionales emitieron comunicados reafirmando su compromiso con políticas inclusivas, defendiendo su valor para la innovación, la atracción de talento y la relación con comunidades. Otras optaron por el silencio o por ajustar su narrativa para evitar confrontaciones políticas. Mientras que otras decididamente anunciaron la reducción drástica de sus iniciativas en la materia.

Entre las que optaron por reducir sus esfuerzos se encuentra Meta, que en marzo recortó más de la mitad de su equipo dedicado a DEI, integrando algunas funciones a recursos humanos y eliminando programas de capacitación obligatoria para empleados.¹⁵ Target, que ya había enfrentado boicots por su línea de productos del *Pride Month* en 2023, suspendió o redimensionó parte de sus iniciativas públicas para evitar nuevas controversias.¹⁶ En contraste, Apple reafirmó sus metas para aumentar la representación de grupos subrepresentados en liderazgo y mantener programas globales de equidad salarial, defendiendo que la diversidad es clave para su capacidad de innovación.¹⁷ En la misma línea, Costco no solo mantuvo sus políticas, sino que amplió su presupuesto para becas e iniciativas comunitarias dirigidas a minorías, subrayando que la fortaleza de comunidades diversas es esencial para su modelo de negocio.¹⁸

¹³ <https://www.ft.com/content/f100bedb-16cb-4f5e-8f64-9a10d5c43a51>

¹⁴ <https://corpgov.law.harvard.edu/2025/02/10/president-trump-acts-to-roll-back-dei-initiatives/>

¹⁵ <https://www.axios.com/2025/01/10/meta-dei-programs-employees-trump>

¹⁶ <https://edition.cnn.com/2025/02/19/business/target-dei-boycott>

¹⁷ <https://www.theguardian.com/technology/2025/feb/25/apple-dei-trump>

¹⁸ <https://www.marketplace.org/story/2025/05/22/costco-doubles-down-on-dei-and-benefits>

2.3.- Gobernanza

En febrero de 2025, el presidente Trump ordenó una suspensión de 180 días en la aplicación de la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA), con el argumento de que la normativa generaba cargas excesivas y restaba competitividad a empresas estadounidenses con operaciones en el extranjero. En junio de 2025, el Departamento de Justicia levantó la pausa, pero bajo nuevas directrices que modifican sustancialmente su alcance. A partir de entonces, la persecución de casos se concentra en conductas que afecten directamente a los intereses económicos o de seguridad nacional de EE.UU., en sectores estratégicos como energía o defensa, o vinculadas con organizaciones criminales transnacionales.¹⁹ Esto significa que, aunque la corrupción sigue siendo ilegal, la aplicación práctica de la FCPA ha quedado restringida y sujeta a consideraciones políticas y económicas.²⁰ Para las empresas con operaciones globales, este viraje implica un debilitamiento en los estándares de gobernanza internacional, aumentando el riesgo de arbitrariedad en la aplicación de la ley y reduciendo la certeza que antes ofrecía un marco más universal.

Las nuevas directrices introducen un cambio significativo en el entorno operativo de las empresas estadounidenses con presencia internacional. Al eliminar, aunque sea de forma implícita, la amenaza de sanciones por sobornos en el extranjero, se reduce uno de los principales mecanismos de control que impulsaban la transparencia en transacciones internacionales. Esto podría traducirse en una ventaja competitiva a corto plazo para compañías dispuestas a operar en mercados de alto riesgo sin los límites que imponía la ley, pero también aumenta la exposición a riesgos legales y reputacionales en otras jurisdicciones donde las normas anticorrupción siguen vigentes, como el Reino Unido con su *UK Bribery Act* o la Unión Europea con sus directivas en la materia. Consultoras especializadas en cumplimiento señalan que esta relajación regulatoria podría generar conflictos con socios y clientes internacionales que exigen estándares de integridad más altos, afectando potencialmente la capacidad de asegurar contratos en mercados sensibles.²¹ Además, la medida puede alentar un endurecimiento de controles por parte de inversionistas institucionales con mandatos ASG, que ven la gobernanza corporativa como un elemento central para mitigar riesgos financieros y reputacionales a largo plazo.

¹⁹ <https://www.justice.gov/dag/media/1403031/dl>

²⁰ <https://www.noerr.com/en/insights/fcpa-prosecution-makes-a-comeback-doj-ends-pause-and-sets-new-guidelines>

²¹ <https://www.pwc.de/en/forensic-services/fcpa-enforcement-changes.html> y <https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting/perspectives/reflecting-on-the-pause-in-fcpa-enforcement-why-integrity-due-diligence-still-matters.html>

III.- Repercusiones y riesgos ante el retroceso de ASG

3.1.- El horizonte temporal de los riesgos

Las decisiones recientes de la administración Trump en materia de diversidad, medio ambiente y gobernanza corporativa están generando riesgos que se manifiestan en horizontes temporales distintos, pero que en conjunto pueden afectar de forma estructural la sostenibilidad y el valor de las empresas.

En el corto plazo, el mayor impacto se concentra en la dimensión social de la agenda ASG. El retroceso en políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) ha detonado reacciones públicas, boicots y campañas digitales que, en cuestión de días o semanas, pueden traducirse en pérdida de reputación y caídas en el valor de mercado. El caso de Target es ilustrativo: en 2025, la empresa decidió suspender sus programas de DEI, lo que provocó boicots que resultaron en una disminución en la afluencia de clientes del 9 % en febrero y del 6.5 % en marzo respecto a los mismos meses del año anterior, generando caídas en el ingreso, además de una caída del 12 % en el valor de sus acciones.²² En contraste, Costco enfrentó un desafío similar, pero sus accionistas rechazaron con más del 98 % de los votos una propuesta para reducir sus políticas de DEI, decisión respaldada por la junta directiva. Este compromiso público se tradujo en un aumento del 8 % en el valor de sus acciones a partir de febrero de 2025²³. Estos casos muestran que, bien gestionadas, las políticas de inclusión pueden convertirse en una ventaja competitiva, mientras que su eliminación puede generar costos financieros y reputacionales inmediatos.



En el mediano plazo, las decisiones en materia ambiental, como el retiro de Estados Unidos del Acuerdo de París y la desregulación de la Agencia de Protección Ambiental (EPA), presentan un riesgo más silencioso, pero potencialmente significativo. Aunque la reacción social inicial se ha concentrado en organizaciones no gubernamentales y activistas especializados, estas medidas pueden traducirse en mayores costos regulatorios y comerciales conforme otros países o incluso estados dentro de EE.UU. endurezcan sus

²² <https://sextantetaller.com/blog/f/boicots-a-empresas-lecciones-para-el-relacionamiento-comunitario>

²³ Ídem

exigencias ambientales.²⁴ Adicionalmente, existe la posibilidad de perder acceso a financiamiento verde o a inversionistas institucionales que operan con criterios estrictos de sostenibilidad.

En el largo plazo, los cambios en la dimensión de gobernanza, como las nuevas y más laxas directrices para la aplicación de la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA), pueden erosionar los marcos de integridad y cumplimiento que sostienen la confianza de socios internacionales. Aunque estas medidas no han provocado reacciones sociales amplias y hay otros marcos regulatorios a los que las empresas se deben adherir, su efecto acumulativo puede limitar la capacidad de las empresas para participar en licitaciones, cerrar acuerdos estratégicos o acceder a capital en mercados donde las exigencias de *compliance* siguen siendo altas.²⁵ El deterioro en la percepción de gobernanza corporativa puede no ser inmediato, pero representa un riesgo estratégico que condiciona la competitividad futura.

3.2.- Retrocesos y vulnerabilidad por sector

El impacto de los retrocesos en materia ASG no solo depende del horizonte temporal mencionado, sino también del sector en el que operan las empresas. Cada industria enfrenta una combinación distinta de exposición pública, dependencia de consumidores, sensibilidad regulatoria y presión de inversionistas. Estos factores determinan qué tan rápido y con qué intensidad una medida o controversia puede transformarse en un riesgo financiero o reputacional. A continuación, se describen los tres niveles de vulnerabilidad más relevantes frente a este nuevo contexto global.



Vulnerabilidad alta. Las industrias de consumo masivo, alimentos y retail se ubican entre las más vulnerables ante el retroceso de la agenda ASG, pues su alta visibilidad y contacto directo con el consumidor las expone a reacciones inmediatas como boicots o campañas digitales que rápidamente pueden llevar a caídas en ventas. En estos sectores, la confianza pública y la coherencia entre discurso y práctica resultan esenciales para mantener estabilidad comercial.

Por otro lado, la vulnerabilidad del sector energético y otras industrias extractivas, proviene del potencial para conflictividad social y la alta sensibilidad regulatoria. Las tensiones por uso de

²⁴ <https://www.theguardian.com/environment/2025/jul/31/trump-epa-endangerment-finding>

²⁵ <https://www.arnoldporter.com/en/perspectives/blogs/enforcement-edge/2025/02/president-trump-presses-pause-on-fcpa-enforcement>

recursos naturales, impacto ambiental o relación con comunidades pueden escalar en protestas o bloqueos, con efectos directos sobre la operación y los costos reputacionales.

Vulnerabilidad intermedia. El sector financiero, tecnológico y de servicios digitales ocupan un nivel intermedio de riesgo. Significativamente menos expuestos a boicots de consumidores, su reputación es clave para mantener la confianza de inversionistas, talento y reguladores. En estos casos, la pérdida de credibilidad puede traducirse en desinversión, fuga de capital humano o mayor escrutinio regulatorio, afectando la competitividad a mediano o largo plazo.

Vulnerabilidad baja. Las industrias manufactureras, de infraestructura (cuando no implica vínculos con o impacto en las comunidades y medio ambiente) y otros sectores B2B suelen tener una exposición pública menor, lo que limita el riesgo inmediato de crisis reputacionales. Si bien su vulnerabilidad en este sentido es baja, no están exentas totalmente de riesgos. Pueden ocurrir incidentes ambientales, conflictos laborales o denuncias comunitarias que detonen presión política o social.

En conjunto, los tres vectores ASG muestran que las repercusiones de la actual línea política no se limitan a un solo frente ni un mismo plazo. De igual forma, dependiendo del sector, su vulnerabilidad será distinta, con sectores más expuestos que otros. Para las empresas, la clave estará en anticipar y gestionar cada tipo de riesgo con horizontes diferenciados, desde la respuesta rápida ante crisis reputacionales y caídas económicas, hasta la adaptación estratégica para cumplir con estándares internacionales que seguirán evolucionando más allá del contexto político estadounidense.

IV.- Lo que pasa en EEUU interactúa con el contexto en México

La importancia de analizar la agenda ASG en el contexto político de Estados Unidos radica en su peso económico y liderazgo global. Las tendencias que se consolidan en ese mercado suelen marcar la pauta para regulaciones y estándares internacionales. En una región tan integrada como Norteamérica, donde cadenas de suministro, capitales e inversiones fluyen continuamente entre los países del T-MEC, cualquier viraje regulatorio o corporativo en Estados Unidos genera efectos inmediatos en México, condicionando decisiones de inversión, marcos regulatorios y prioridades empresariales.

A esta influencia económica se suman los vínculos culturales y mediáticos entre ambos países. Movimientos sociales nacidos en Estados Unidos, como *#MeToo*, *Black Lives Matter* o *Fridays for Future*, han encontrado eco en México, adaptándose al contexto local e influyendo en el debate público, en reformas legales y en la reputación de empresas e instituciones. Esto muestra que los cambios en la agenda social estadounidense no solo afectan a México por la vía comercial, sino también a través de dinámicas culturales y digitales que cruzan fronteras y configuran nuevas expectativas hacia el sector privado.

Por su parte, México enfrenta transformaciones internas que amplifican estos impactos externos. Primeramente, las empresas en México no están exentas de sufrir las consecuencias de reacciones sociales. Asimismo, los consumidores, en especial *millennials* y *Gen Z* que representan casi el 40 % de la población, han incorporado preocupaciones sociales y ambientales en sus decisiones de compra, empleo e inversión, multiplicando la exposición reputacional de las empresas. Finalmente, el ascenso de Morena ha modificado el paradigma en la relación gobierno–sector privado, primero con consultas ciudadanas que condicionaron megaproyectos y, ahora con el gobierno de Claudia Sheinbaum, con una expectativa más explícita de que las empresas contribuyan a objetivos sociales y ambientales de alcance nacional.

4.1.- Reacciones sociales contra el sector privado en México

Al ver algunas de las reacciones sociales suscitadas recientemente en EEUU contra empresas que decidieron alejarse de la agenda ASG, es importante analizar la historia de este tipo de reacciones y boicots en México. Esto puede brindar perspectiva sobre los riesgos a enfrentar por las empresas con operaciones en México respecto de sus iniciativas ASG.

En 1988, Manuel J. Clouthier, candidato presidencial del PAN, convocó a un boicot contra Televisa bajo la consigna de no verla “porque no dice la verdad”, en protesta por su cobertura parcial a favor del PRI en las elecciones. Aunque no tuvo un impacto económico directo visible, la presión social derivada de esta protesta empujó a la televisora a abrir espacios informativos a voces de la oposición, un cambio significativo para la época.²⁶ Décadas después, en 2012, el movimiento estudiantil #YoSoy132 retomó esta estrategia con un “apagón televisivo” de 48 horas contra Televisa y TV Azteca, acompañado de llamados a boicotear anunciantes, como señal de rechazo a la cobertura mediática sesgada en favor del PRI.²⁷

Ese mismo año, estalló uno de los boicots más contundentes en México: el caso Soriana. Tras denuncias de que el PRI entregó tarjetas de prepago de la cadena a cambio de votos, colectivos como #YoSoy132 y Anonymous convocaron al #BoicotSoriana del 9 al 16 de julio de 2012. El impacto fue inmediato pues en los nueve días posteriores a las elecciones, las acciones de Soriana cayeron 7.4%, equivalente a 414 millones de dólares en pérdida de capitalización bursátil, y otras estimaciones situaron la merma total de valor y ventas hasta en 502 millones de dólares.²⁸ Tiendas reportaron baja afluencia y protestas dentro de sucursales, con carritos llenos que luego se abandonaban en cajas para visibilizar el boicot.

En paralelo, desde finales de la década de 2000 se gestó el boicot “Ni un peso al Teletón”, contra el evento anual organizado por Televisa. Activistas y personas con discapacidad acusaban que el Teletón funcionaba como mecanismo de evasión fiscal para empresas

²⁶ <https://repositories.lib.utexas.edu/server/api/core/bitstreams/2ea40631-9a05-46bb-ad1e-a996e1b9ab74/content>

²⁷ <https://www.proceso.com.mx/reportajes/2012/7/27/televisa-el-negocio-de-la-democracia-106181.html>

²⁸ <https://expansion.mx/negocios/2012/07/10/monederos-descalabran-a-soriana-en-bolsa>

donantes y que promovía estereotipos de caridad.²⁹ La presión ciudadana se mantuvo por años y, para mediados de la década de 2010, las donaciones habían caído considerablemente, al punto que en 2016 el presidente de Fundación Teletón reconoció problemas financieros, recortes de turnos y el despido de más de 700 empleados. La campaña erosionó la reputación del evento, que nunca volvió a alcanzar el consenso social de sus inicios.

Más recientemente, en 2022, el restaurante Sonora Grill fue acusado de discriminación y segregación racial en su sucursal de Polanco. La denuncia viral derivó en un llamado a boicot que impactó directamente sus finanzas: el propio fundador reconoció que habían perdido el 20% de su clientela en los meses posteriores.³⁰ La falta de respuesta inicial agravó la crisis, y en 2023 el gobierno capitalino concluyó que existían “prácticas generalizadas de segregación racista”, lo que derivó en acciones legales y un compromiso público de la empresa para cambiar sus prácticas.

En el plano ambiental, Coca-Cola FEMSA ha enfrentado boicots por su consumo de agua en México, particularmente durante la crisis hídrica de 2022 en Nuevo León. Activistas denunciaron que la empresa extrae más de 55 mil millones de litros de agua al año y convocaron a dejar de consumir sus productos durante una semana para visibilizar el problema.³¹

Un caso más radical fue el de Bonafont en Puebla. En marzo de 2021, habitantes de la región ocuparon pacíficamente la planta embotelladora acusando que secaba pozos y ríos locales. El cierre se mantuvo por casi un año completo, tiempo en el que, según los pobladores, se evitó la extracción de 589 millones de litros de agua y se observaron recuperaciones en manantiales.³² Aunque en 2022 la planta fue recuperada por la empresa con apoyo de autoridades, el suceso se convirtió en uno de los boicots comunitarios más prolongados y efectivos en materia ambiental en México.

“Reconocer esta dinámica es clave para el sector privado pues al re-evaluar inversiones y estrategias ASG, las compañías deben incorporar en sus análisis de riesgo la posibilidad de que este tipo de reacciones escalen rápidamente y generen impactos financieros, reputacionales y operativos.”

Aunque podría pensarse que en México los boicots no tienen el mismo alcance que en Estados Unidos debido a diferencias culturales y estructurales, la evidencia histórica demuestra que, bajo condiciones específicas, como una alta visibilidad mediática, causas que generan indignación transversal y articulación efectiva de redes ciudadanas, sí se han producido movilizaciones capaces de afectar de forma tangible a empresas por razones sociales y ambientales. Reconocer esta dinámica es clave para el sector privado pues al re-

²⁹ <https://animalpolitico.com/2016/08/crisis-teleton-landeros-televisa>

³⁰ <https://emprendedor.com/ceo-de-sonora-grill-ricardo-anorve-admite-perdidas-clientes-caso-denuncia-discriminacion-cdmx/>

³¹ https://www.diariodemorelos.com/noticias/coca-cola-el-responsable-de-la-escasez-de-agua-llaman-boicot#google_vignette

³² <https://www.jornada.com.mx/2022/03/23/estados/026n1est>

evaluar inversiones y estrategias ASG, las compañías deben incorporar en sus análisis de riesgo la posibilidad de que este tipo de reacciones escalen rápidamente y generen impactos financieros, reputacionales y operativos.

4.2.- *Vínculos económicos y culturales con EE.UU.*

Sobra decir que Estados Unidos es el principal socio comercial de México y que, a lo largo de las últimas décadas, los vínculos económicos entre ambos países se han estrechado de forma decidida. El Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) es quizá la manifestación más tangible de esta interdependencia, no solo por el volumen de comercio que facilita, sino también por las obligaciones regulatorias y de política pública que incorpora.

El T-MEC incluye disposiciones directamente vinculadas a la agenda ASG: el Capítulo 24 sobre Medio Ambiente establece compromisos para la protección de recursos naturales, la prevención de la contaminación y la implementación de leyes ambientales; el Capítulo 23 sobre Materias Laborales obliga a respetar derechos de los trabajadores y condiciones laborales dignas, con mecanismos de cumplimiento que ya han derivado en paneles de controversia; y el Capítulo 27 sobre Anticorrupción busca reforzar marcos legales y prácticas empresariales para prevenir sobornos y fortalecer la integridad institucional. Aunque se aproxima una revisión de los términos del tratado en 2026, es poco probable que estas disposiciones se eliminen, ya que han sido utilizadas como palancas de presión comercial y política. Lo más probable es que se mantengan, sin que necesariamente se profundicen.

Aun en este contexto, el peso económico del sector privado estadounidense seguirá proyectando influencia sobre la agenda ASG en México. Empresas multinacionales con operaciones en ambos lados de la frontera, así como inversionistas institucionales sujetos a marcos regulatorios o presiones de mercado en EE.UU., continuarán con sus criterios ambientales, sociales y de gobernanza en sus decisiones.

Por otro lado, la cercanía cultural y mediática entre México y Estados Unidos ha facilitado que movimientos sociales surgidos al norte de la frontera encuentren eco y adaptación en el contexto mexicano. El caso de #MeToo es uno de los más emblemáticos: originado en 2017 en Estados Unidos como una denuncia masiva de acoso y abuso sexual, el movimiento tuvo su réplica en México a partir de 2019, con múltiples cuentas sectoriales en Twitter dedicadas a visibilizar testimonios en ámbitos como el arte, el periodismo y la academia. En pocos meses, figuras públicas y empresas mexicanas enfrentaron crisis reputacionales y, en algunos casos, consecuencias legales o laborales. Esta ola de denuncias derivó también en reformas legales y protocolos internos para prevenir la violencia de género en instituciones y centros de trabajo.³³

Otros movimientos estadounidenses han seguido una trayectoria similar de influencia transfronteriza. El *Black Lives Matter*, surgido en 2013 y revitalizado tras el asesinato de George Floyd en 2020, inspiró en México manifestaciones y campañas contra la violencia policial y la discriminación racial, particularmente en estados con comunidades

³³ https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-05652021000200187&lng=es&nrm=iso&tlng=es

afrodescendientes y migrantes centroamericanos.³⁴ Asimismo, campañas ambientales como el *Fridays for Future*, iniciado por Greta Thunberg en 2018, han sido replicadas en ciudades mexicanas, articulando demandas locales sobre calidad del aire, gestión del agua y transición energética.³⁵ Estos ejemplos confirman que, más allá de los lazos comerciales, la interacción cultural y digital entre ambos países permite que agendas sociales nacidas en Estados Unidos adquieran relevancia en México, influyendo en el debate público y en las expectativas hacia empresas e instituciones.

Esto significa que, incluso si el entorno político estadounidense actual frena la expansión de ciertas políticas, la relevancia de la agenda ASG en México no necesariamente desaparecerá sino que seguirá siendo un factor para el comercio y la inversión bilateral, impulsado tanto por compromisos contractuales como por expectativas de mercado, tanto consumidores como inversionistas en ambos lados de la frontera.

4.3.- Cambios de comportamiento del consumidor en México

En México, los consumidores ya no se fijan únicamente en precio y calidad; cada vez más, incorporan preocupaciones sociales y ambientales en sus decisiones de compra. Este cambio es especialmente visible en las generaciones *millennial* y *Gen Z*, que juntas representan casi el 40 % de la población y participan activamente en la economía como consumidores, empleados e inversionistas.³⁶ Su influencia se amplifica gracias a las redes sociales, donde denuncias o campañas pueden viralizarse en horas, afectando la percepción pública de una marca.

Los golpes reputacionales pueden tener consecuencias financieras profundas. Hace algunos años por ejemplo, el documental *Blackfish* el cual expuso prácticas poco éticas en el cuidado de animales marinos redujo las ganancias de SeaWorld en 84 % en dos años, y el escándalo de Cambridge Analytica hizo que Facebook perdiera 119 mil millones de dólares en valor de mercado en pocos días, ilustrando los cambios de comportamiento en consumidores. En el plano local, el 60 % de *millennials* y *Gen Z* afirma que toma en cuenta los principios éticos de una empresa para decidir dónde trabajar, lo que convierte a la reputación en un factor clave para atraer y retener talento. Una percepción negativa también puede limitar el acceso a inversionistas o encarecer el capital, al generar dudas sobre la sostenibilidad del negocio.

Estos datos confirman que la reputación no es solo un componente de imagen, sino un activo crítico para la resiliencia empresarial. Las empresas que logran alinear coherentemente sus valores con sus prácticas ganan lealtad y protección frente a crisis. En cambio, aquellas que no lo hacen se exponen a boicots, pérdida de ingresos y deterioro en sus relaciones con *stakeholders*. En un mercado cada vez más vigilado, la gestión estratégica de la reputación se convierte en una forma de blindaje frente a riesgos sociales y ambientales.

³⁴ <https://www.axios.com/2021/08/12/influence-of-us-black-activism-in-latin-america>

³⁵ <https://www.milenio.com/politica/comunidad/cdmx-se-suma-a-protesta-contra-el-cambio-climatico#>

³⁶ <https://sextantetaller.com/blog/f/descuidar-la-reputación-de-una-empresa-tiene-consecuencias>

4.4.- Nuevos paradigmas en la relación gobierno-sector privado en México

Con la llegada de Morena a la presidencia, la relación entre el Gobierno de México y la iniciativa privada ha estado marcada por un énfasis en la agenda social y en la movilización ciudadana como herramientas políticas y de gobernanza. La administración de Andrés Manuel López Obrador institucionalizó las consultas populares como mecanismo para influir en proyectos relevantes, como la cancelación del Nuevo Aeropuerto Internacional de México (NAIM)³⁷ o la cancelación de la planta de Constellation Brands en Mexicali.³⁸ Estas consultas, aunque cuestionadas por su representatividad y metodología, han establecido como precedente que las decisiones de gran escala, incluso con implicaciones económicas y técnicas de largo plazo, pueden estar sujetas a procesos de participación directa que responden más a coyunturas políticas que a criterios técnicos.

Esta tendencia ha continuado en el inicio del gobierno de Claudia Sheinbaum, aunque con matices. Si bien mantiene el compromiso con la democracia participativa, su enfoque apunta a una relación más estructurada con el sector privado, en especial para el desarrollo de proyectos estratégicos incluidos en el Plan México. Este plan busca articular inversión pública y privada en infraestructura, energía y manufactura, con énfasis en el contenido nacional y la generación de empleo.³⁹ Hay, por lo tanto, la expectativa de que las empresas contribuyan activamente a objetivos nacionales más allá de sus operaciones directas. En el discurso oficial, esto se traduce en compromisos con empleo digno, respeto a derechos laborales y aportaciones al desarrollo regional.

En el terreno ambiental, la diferencia con el sexenio anterior empieza a perfilarse. La administración de López Obrador priorizó proyectos de infraestructura y producción de hidrocarburos sobre compromisos climáticos, postergando metas de energía limpia y debilitando la percepción internacional de México en materia ambiental. Sheinbaum, con formación como científica ambiental y experiencia en gestión climática, ha enviado señales de un viraje. Entre sus primeras declaraciones destacó el compromiso de alcanzar el 50% de generación eléctrica con energías renovables hacia 2035, así como la intención de revisar subsidios a combustibles fósiles y fortalecer regulaciones en materia de eficiencia energética.⁴⁰ De igual forma es importante señalar que México es parte del Acuerdo de París y otros

³⁷ <https://www.elfinanciero.com.mx/nacional/2024/03/04/por-que-se-cancelo-el-naim-asi-acabo-amlo-con-el-proyecto-del-aeropuerto-de-texcoco/#>

³⁸ <https://www.gob.mx/segob/prensa/concluye-ejercicio-participativo-en-mexicali-con-relacion-a-cervecera-constellation-brands>

³⁹ <https://www.gob.mx/presidencia/prensa/presidenta-claudia-sheinbaum-presenta-el-plan-mexico-que-contempla-un-portafolio-de-inversiones-de-277-mmdd>

⁴⁰ <https://www.reuters.com/world/americas/can-mexicos-sheinbaum-climate-scientist-shake-lopez-obradores-oil-legacy-2024-06-04/>

acuerdos internacionales en materia ambiental, a través de los cuales está sujeto a compromisos y evaluaciones de cumplimiento.

La iniciativa privada opera actualmente en un entorno donde las políticas públicas, la presión social y las expectativas en materia ambiental y social convergen. Las empresas deben evaluar no solo el marco regulatorio formal, sino también las dinámicas informales de gobernanza, donde las prioridades de esta administración, consultas, y pronunciamientos comunitarios pueden alterar plazos, costos y viabilidad de los proyectos.

La combinación de un gobierno que impulsa la participación ciudadana y un incipiente reposicionamiento en materia ambiental crea un panorama híbrido: por un lado, mayor previsibilidad para proyectos alineados con objetivos sociales y climáticos; por el otro, un riesgo latente de que las decisiones se vean condicionadas por coyunturas políticas o presiones sociales repentinas. Para las empresas, esto implica la necesidad de estrategias de relacionamiento comunitario sólidas, capacidad de adaptación regulatoria y lectura fina del contexto político para anticipar cambios y proteger sus inversiones.

4.5.- Marco regulatorio en México sobre temas ASG

México cuenta con un marco normativo que establece obligaciones y lineamientos en los tres pilares de la agenda ASG. Aunque la prioridad política ha variado con los años, existen leyes, instituciones y políticas que obligan o incentivan a las empresas a incorporar prácticas ambientales, sociales y de gobernanza. Reformas recientes, tanto en materia laboral como en divulgación corporativa, refuerzan los incentivos para que la iniciativa privada en México mantenga y profundice sus compromisos en sostenibilidad.

En el pilar ambiental, las bases jurídicas se encuentran en la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente, la Ley General de Cambio Climático, la Ley de Aguas Nacionales y la Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos, entre otras. Estas normas establecen reglas de evaluación de impacto ambiental, emisiones, aprovechamiento de agua y manejo de residuos. México también ha actualizado sus compromisos internacionales bajo el Acuerdo de París y ha avanzado hacia un sistema de comercio de emisiones que, tras su fase piloto, se prevé que entre en operación plena en 2026. Aunque en los últimos años el presupuesto ambiental se redujo y se privilegiaron proyectos fósiles, el marco legal mantiene obligaciones estrictas que incentivan a las empresas a integrar criterios de sustentabilidad en sus operaciones.⁴¹

En el pilar social, México combina un marco laboral cada vez más exigente con normas de igualdad y no discriminación. La Ley Federal del Trabajo establece condiciones mínimas y ha sido reforzada con reformas clave, como la de 2019 que garantizó democracia sindical y la de 2021 que prohibió la subcontratación generalizada, obligando a las empresas a asumir directamente la relación con sus trabajadores.⁴² A ello se suma el debate sobre reducir la jornada laboral a 40 horas semanales, reflejo de la presión social por mejores condiciones de

⁴¹ <https://iclg.com/practice-areas/environmental-social-and-governance-law/mexico>

⁴² Ídem.

vida.⁴³ En paralelo, la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación y la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres fijan obligaciones claras para combatir la exclusión y garantizar equidad de género, apoyadas por instituciones como CONAPRED y la STPS, consolidando un marco que obliga a las empresas a integrar inclusión y condiciones laborales dignas como parte de sus operaciones.

En cuanto a gobernanza, México cuenta con un marco general que busca garantizar integridad y transparencia en la relación entre empresas y autoridades. El Sistema Nacional Anticorrupción articula a diversas instituciones encargadas de prevenir y sancionar prácticas corruptas, mientras que la Ley General de Responsabilidades Administrativas establece sanciones para personas físicas y morales que incurran en soborno u otras faltas graves, a la vez que reconoce programas de integridad como atenuantes de responsabilidad.⁴⁴ A este marco se suma la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita, que impone obligaciones de debida diligencia a sectores clave para prevenir el lavado de dinero. En conjunto, estas disposiciones obligan a las empresas a fortalecer sus mecanismos internos de cumplimiento y a adoptar estándares de ética corporativa como parte de su estrategia ASG.

Además del marco general, cada industria en México enfrenta regulaciones específicas en materia ASG. El sector bursátil, por ejemplo, ha incorporado lineamientos de sostenibilidad y transparencia en sus obligaciones de reporte, mientras que el sector energético opera bajo normas ambientales y sociales más estrictas debido a su impacto en emisiones y comunidades. Estos marcos sectoriales refuerzan los incentivos para que las empresas adopten prácticas responsables, ajustando su cumplimiento a los riesgos y expectativas propios de cada sector.⁴⁵

En conjunto, el marco normativo mexicano obliga a las empresas a mirar la agenda ASG como un componente estructural de su estrategia. Las normas ambientales fijan límites claros al uso de recursos, las leyes sociales ponen el acento en igualdad y condiciones laborales dignas, y las disposiciones de gobernanza fortalecen la transparencia y la integridad corporativa. Este entramado se traduce en un incentivo tangible para incorporar los pilares ASG en las operaciones de las empresas en México.

V.- Incentivos en contra y a favor de la agenda ASG

Con todo el contexto antes mencionado, tanto los recientes sucesos en Estados Unidos, como la situación en México, es necesario analizar los distintos incentivos que dicho contexto genera. Esto incluye incentivos en contra de la agenda ASG, es decir, incentivos que las

⁴³ <https://www.infobae.com/mexico/2025/09/04/diputados-y-secretaria-del-trabajo-se-reuniran-para-abordar-la-reforma-de-las-40-horas-semanales/>

⁴⁴ <https://iclg.com/practice-areas/environmental-social-and-governance-law/mexico>

⁴⁵ <https://iclg.com/practice-areas/environmental-social-and-governance-law/mexico>

empresas tienen para reducir o eliminar esfuerzos en materia ASG, e incentivos a favor de continuar impulsando este tipo de iniciativas.



5.1.- Incentivos en contra de ASG

En Estados Unidos, el retroceso en materia ASG proviene directamente de las acciones impulsadas por la Casa Blanca. La desregulación ambiental, la eliminación de políticas de diversidad e inclusión en agencias y contratistas federales, y la relajación de la *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) han creado un entorno político adverso para las empresas que mantienen compromisos públicos en sostenibilidad. Aunque existan todavía marcos regulatorios obligatorios e iniciativas voluntarias, las prioridades del gobierno se alejan claramente tanto ideológicamente como operativamente de la agenda ASG, y no estar en sintonía puede ser un riesgo claro para las empresas que de una u otra manera tengan vínculos económicos con EE.UU.

En México, aunque el entorno político es distinto, la dinámica de cautela también se manifiesta. Como se señaló en el Foro ESG de Expansión, algunas empresas prefieren “no hacer nada”, pasar desapercibidos, a hacer algo que sea percibido como insuficiente por ciertos sectores duros de las agendas ambientales, de diversidad, etc. Esta postura busca minimizar el riesgo reputacional inmediato a costa de perder relevancia y resiliencia a largo plazo.

La falta de recursos humanos especializados y presupuesto es otro obstáculo central. En América Latina, el 22 % de las empresas identifica esta carencia como su principal freno para desarrollar políticas sostenibles. En México, solo el 32 % cuenta con una política formal de

sostenibilidad, y muchas carecen de personal dedicado o de capacidades técnicas para implementarla de manera efectiva.⁴⁶

En este contexto, los incentivos en contra de la agenda ASG se configuran como una combinación de factores externos e internos: riesgos legales y políticos en mercados clave como EE.UU., temor a repercusiones reputacionales por la polarización social, y falta de recursos y capacidades internas. La situación obliga a muchas empresas a moderar o posponer sus compromisos en la materia, incluso cuando reconocen su relevancia estratégica.

5.2.- Incentivos a favor de la agenda ASG

Es importante recalcar que México se ha posicionado en Latinoamérica como un referente en materia ASG.⁴⁷ Sostener el liderazgo y los avances en transparencia, cumplimiento y sostenibilidad no solo consolida la reputación del país, sino que también refuerza la confianza de inversionistas y socios comerciales en su capacidad para liderar la región en prácticas responsables. En este sentido, hay una serie de incentivos positivos que pueden contribuir a consolidar a México en cuanto a ASG.

Mantener un compromiso sólido con la agenda ASG no es solo una cuestión ética, sino una estrategia de fortalecimiento empresarial. En un contexto donde consumidores, inversionistas y gobiernos están cada vez más atentos a las acciones corporativas, alejarse de esta agenda puede generar consecuencias más costosas que mantenerla. El riesgo reputacional es uno de los más inmediatos y tangibles: basta un solo escándalo o retroceso en compromisos sociales o ambientales para perder la confianza de *stakeholders* clave. Casos recientes, como la caída de 12 % en el valor de las acciones de Target tras su retroceso en políticas DEI, muestran cómo las percepciones negativas se traducen rápidamente en impactos financieros medibles.⁴⁸

“Sostener el liderazgo y los avances en transparencia, cumplimiento y sostenibilidad no solo consolida la reputación del país, sino que también refuerza la confianza de inversionistas y socios comerciales en su capacidad para liderar la región en prácticas responsables.”

En México, este riesgo reputacional se amplifica por la creciente capacidad de movilización social. A diferencia de hace dos décadas, hoy existe un ecosistema digital que permite que campañas, denuncias y boicots se viralicen en horas. El boicot a Soriana en 2012, derivado de acusaciones de favorecer al PRI durante las elecciones, provocó una caída de 4.3 % en el precio de sus acciones en un solo día y una disminución en ventas en ciertas zonas del país

⁴⁶ https://www.rsm.global/latinamerica/en/news/57-latin-american-companies-are-not-ready-adopt-global-sustainability-standards?utm_source=chatgpt.com

⁴⁷ <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/co/sac/pdf/2023/06/bc-KPMG-ESG-English.pdf>

⁴⁸ https://sextantetaller.com/blog/f/boicots-a-empresas-lecciones-para-el-relacionamiento-comunitario?utm_source=chatgpt.com

durante semanas. Este tipo de reacciones no solo afectan la reputación, sino también la operación y los ingresos.

Los boicots en México han demostrado que, bajo ciertas condiciones, pueden tener impactos que van mucho más allá de la imagen pública. El caso de Sonora Grill en 2022, acusado de prácticas discriminatorias, derivó en cancelaciones masivas de reservaciones y una caída del 25 % en asistencia en los meses posteriores. Más allá del golpe económico, la empresa tuvo que enfrentar investigaciones y sanciones administrativas, un recordatorio de que la indignación social puede activar mecanismos legales que multiplican el costo del daño inicial.

La relación con el gobierno representa también un incentivo para sostener la agenda ASG. En México, las autoridades han incrementado sus expectativas hacia el sector privado en temas sociales, laborales y ambientales, y las empresas que logran mostrar coherencia con estos objetivos suelen tener una posición más favorable en su interacción con instituciones públicas. En sectores regulados o con fuerte relación con el Estado, la alineación con prioridades nacionales puede contribuir a una mayor certidumbre operativa, reforzando así la competitividad de las compañías en el largo plazo.

Además, la tendencia global apunta a que la agenda ASG seguirá siendo una referencia clave para inversionistas internacionales. Si bien, hubo un periodo de reajuste durante la primera mitad de 2025, generada por la expectativa ante las medidas de la Casa Blanca, fondos soberanos y grandes gestoras de activos mantienen políticas que favorecen a empresas con desempeño sólido en criterios ambientales, sociales y de gobernanza. Alejarse de esta agenda puede significar quedar fuera de cadenas de suministro internacionales o perder acceso a financiamiento en condiciones competitivas. En un entorno cada vez más interconectado, el “costo de exclusión” puede ser mucho mayor que el costo de cumplimiento.

Otro incentivo poderoso para mantener la agenda es la atracción y retención de talento. En México, el 60 % de *millennials* y *Gen Z* consideran los valores éticos de una empresa como un factor determinante para decidir dónde trabajar.⁴⁹ En un mercado laboral competitivo, las empresas que descuidan su reputación social se exponen a perder capital humano clave y a enfrentar mayores costos de reclutamiento y capacitación.

El marco regulatorio mexicano es en sí mismo un incentivo para que las empresas mantengan la agenda ASG. Normas ambientales que fijan límites al uso de recursos, leyes sociales que refuerzan la igualdad y condiciones laborales dignas, y disposiciones de gobernanza que fortalecen la integridad corporativa obligan a las compañías a incorporar sostenibilidad en su operación cotidiana. Este entorno legal no solo evita sanciones, también abre acceso a financiamiento, mercados y legitimidad frente a consumidores y comunidades.⁵⁰

Por otro lado, es importante mencionar que se observa una institucionalización de la agenda ASG con paso firme, más allá de la moda. Tomadores de decisión en distintos niveles de liderazgo ya tienen interiorizada la importancia de estas iniciativas. Incluso a nivel personal conocen y están comprometidos con el impacto positivo que pueden ejercer las empresas que

⁴⁹ https://sextantetaller.com/blog/f/descuidar-la-reputación-de-una-empresa-tiene-consecuencias?utm_source=chatgpt.com

⁵⁰ <https://iclg.com/practice-areas/environmental-social-and-governance-law/mexico>

tienen estrategias ASG sólidas. Esto fortalece el esquema general de incentivos positivos para el avance de ASG.

Finalmente, las empresas que sostienen un compromiso coherente con la agenda ASG construyen una resiliencia difícil de replicar. Una reputación sólida y relaciones de confianza con comunidades, clientes y autoridades funcionan como un escudo en tiempos de crisis, reducen la volatilidad y permiten una recuperación más rápida frente a shocks externos. En un entorno de alta incertidumbre política y social, este capital intangible puede ser la diferencia entre mantener operaciones estables o enfrentar pérdidas irreversibles.

VI.- ¿Qué hacer hacia el futuro?

El futuro de la agenda ASG en México requiere una estrategia que combine avance sostenido con inteligencia política. En un escenario donde actores de peso muestran escepticismo o abierta oposición, el reto no es abandonar los compromisos, sino encontrar formas de mantenerlos sin provocar confrontaciones innecesarias. Esto exige evaluar cómo se comunican las acciones, cómo se integran en la operación y cómo se conectan con las expectativas de los distintos públicos.

Fig. 4: Acciones concretas para el sector privado

Reformular el mensaje en términos de resultados, no ideologías

Demostrar con datos los beneficios de ASG

Anticipar riesgos reputacionales con monitoreo constante

Aprovechar el T-Mec como marco de continuidad

Escuchar y co-crear con stakeholders

Maximizar el valor estratégico de las iniciativas ASG

Comunicar resultados como ventaja competitiva

Fortalecer la acción colectiva del sector privado

Integrar ASG como eje transversal de la estrategia

En este contexto, las empresas necesitan actuar con temple y perspectiva estratégica. La volatilidad política no debe dictar giros abruptos en su rumbo, pues las tendencias estructurales que sostienen la agenda ASG, como por ejemplo la presión de los consumidores, la regulación internacional, los criterios de inversión y la expectativa social de responsabilidad, seguirán marcando el terreno a mediano y largo plazo, a pesar de factores coyunturales.

Reaccionar al vaivén del péndulo político puede ofrecer alivio momentáneo, pero socava la coherencia y credibilidad construidas durante años. Mantener una visión de largo plazo, basada en evidencia y consistencia, es hoy una muestra de liderazgo y una ventaja competitiva frente a la incertidumbre.

Reformular el mensaje con enfoque en los resultados, no ideología. Un primer paso es reformular el mensaje. En lugar de enmarcar las iniciativas en términos que puedan interpretarse como parte de un debate ideológico, conviene enfocarlas en objetivos que generen consenso: innovación, eficiencia, reducción de riesgos, competitividad, generación de empleo y beneficios concretos para las comunidades. Este cambio no significa suavizar el compromiso, sino presentarlo de manera que sume aliados y minimice resistencias.

Demostrar con datos los beneficios de ASG. Traducir compromisos ASG en beneficios tangibles es otra clave para el futuro. Esto implica demostrar con datos cómo las inversiones en sostenibilidad reducen costos operativos, fortalecen la relación con las comunidades o abren acceso a nuevos mercados.

Ejemplos claros son la instalación de tecnologías limpias que bajan el consumo energético y generan ahorros medibles, o programas de desarrollo local que mejoran el clima social para la operación de la empresa. Sin embargo, es necesario recabar y analizar la evidencia para fortalecer los argumentos.

La volatilidad política no debe dictar giros abruptos en su rumbo, pues las tendencias estructurales que sostienen la agenda ASG, como por ejemplo la presión de los consumidores, la regulación internacional, los criterios de inversión y la expectativa social de responsabilidad, seguirán marcando el terreno a mediano y largo plazo, a pesar de factores coyunturales.

Anticipar riesgos reputacionales con monitoreo constante. La anticipación de riesgos reputacionales es igualmente esencial. Las empresas deben por un

lado tener presente sus vulnerabilidades, mientras que por el otro deben implementar sistemas de monitoreo continuo para detectar tendencias sociales, posibles crisis y cambios regulatorios antes de que escalen. Una respuesta temprana y respaldada por información verificable puede evitar pérdidas económicas y daños a largo plazo. El caso de Costco, que incrementó 8 % el valor de sus acciones tras sostener públicamente su compromiso con prácticas responsables, demuestra que la coherencia puede convertirse en una ventaja competitiva.

Aprovechar el T-MEC como marco de continuidad. El T-MEC sigue siendo una herramienta estratégica. Sus capítulos sobre medio ambiente, derechos laborales y anticorrupción ofrecen respaldo legal y político para mantener políticas ASG, incluso si la narrativa política interna cambia. Sin embargo, es importante destacar que esto dependerá de los resultados de la revisión del tratado en 2026.

Escuchar y co-crear con stakeholders. Escuchar de forma sistemática a las audiencias clave, clientes, empleados, proveedores, comunidades y autoridades, es una práctica que puede evitar errores de percepción. La consulta previa de políticas o cambios estratégicos que

los pueda involucrar permite alinear expectativas y reducir la probabilidad de reacciones negativas. Esta escucha activa también ayuda a identificar oportunidades para reforzar la reputación y la aceptación social de las operaciones.

Maximizar el valor estratégico de las iniciativas ASG. Ser estratégicos en la definición y ejecución de iniciativas ASG implica diseñarlas para generar el mayor valor posible en todos los frentes. Más que acciones aisladas, deben funcionar como herramientas que fortalezcan la reputación, contribuyan a objetivos sociales y regulatorios, y consoliden relaciones con actores clave. Incluso con recursos acotados, una planeación inteligente y una alineación clara con las prioridades del entorno permiten amplificar el impacto y traducir los compromisos de sostenibilidad en ventajas tangibles para la empresa y para su entorno.

Comunicar resultados como ventaja competitiva. Comunicar los resultados en materia ASG de forma proactiva y estratégica puede ser una de las herramientas más efectivas para fortalecer la posición de una empresa. Ir más allá de las estadísticas en reportes anuales o de notas en la página web implica traducir los avances en historias y evidencias que conecten con las expectativas de inversionistas, consumidores y comunidades. Mostrar cómo las acciones generan valor económico y social no solo refuerza la credibilidad, también convierte la sostenibilidad en un activo reputacional y en una ventaja competitiva en mercados cada vez más exigentes y vigilados.

Fortalecer la acción colectiva del sector privado. La colaboración entre empresas, cámaras y asociaciones puede disminuir la exposición individual a críticas y fortalecer el impacto de las iniciativas. Actuar de manera coordinada no solo reparte riesgos, sino que amplifica la voz del sector privado y facilita la adopción de estándares comunes que mejoren la competitividad frente a mercados internacionales.

Integrar ASG como eje transversal de la estrategia. Finalmente, avanzar hacia el futuro implica entender que la agenda ASG no es un accesorio opcional, sino un factor central de resiliencia y posicionamiento estratégico. Sin embargo, estas acciones no deberían estar aisladas en una área específica de la empresa, las iniciativas ASG deberían involucrar a la empresa en su conjunto. Las empresas que logren combinar compromiso real con comunicación inteligente estarán mejor preparadas para enfrentar cambios políticos, tensiones sociales y exigencias de inversionistas. La clave estará en mantener la relevancia de la agenda sin convertirla en un punto de fricción innecesario, y en demostrar que sostenibilidad y rentabilidad no son caminos opuestos, sino complementarios.

El rumbo de la sostenibilidad no se define por los ciclos políticos, sino por la capacidad de las empresas para mirar más allá del corto plazo. En un entorno incierto, la coherencia, la inteligencia estratégica y la voluntad de adaptarse con propósito se convierten en los verdaderos indicadores de liderazgo. Las empresas en México tienen la oportunidad de demostrar que competitividad y responsabilidad pueden avanzar en la misma dirección, y sobre todo que la agenda ASG, lejos de ser una carga, es una brújula hacia la competitividad.



sextante

TALLER DE ANÁLISIS Y DE ASUNTOS PÚBLICOS