

Pulso Corporativo Sostenible 2025

Lo que reportan las empresas
líderes en México



UNIVERSIDAD
Panamericana

Roland
Berger



Resumen ejecutivo

Pulso Corporativo Sostenible 2025: Lo que reportan las empresas líderes en México es un estudio realizado por Roland Berger y la Universidad Panamericana. Su objetivo es evaluar la sostenibilidad de las 100 empresas públicas más importantes del país, seleccionadas por su volumen de ventas.

Para el análisis, se revisaron los informes de sostenibilidad de estas empresas utilizando una metodología desarrollada por el equipo de investigación, denominada Instrumento para la Evaluación de la Sostenibilidad (EvSos-25). Esta herramienta permite medir el nivel de sostenibilidad reportado, identificar tendencias y ofrecer recomendaciones para impulsar negocios responsables.

De las 100 empresas analizadas, 84 cuentan con informes de sostenibilidad. Solo el 48% de los temas relevantes definidos en el EvSos-25 son reportados, predominando los aspectos corporativos sobre los sociales y ambientales. Las empresas consideran prioritarios temas como cambio climático, salud y prácticas responsables, pero menos del 60% informa acciones ambientales concretas y solo la mitad detalla su liderazgo con perspectiva de género.

El avance en sostenibilidad es desigual entre sectores, con rezagos y falta de transparencia en algunos casos. Además, existen diferencias importantes frente a mercados más avanzados, lo que representa un reto para las empresas mexicanas que buscan competir globalmente.

Este estudio ayuda a identificar fortalezas y áreas de oportunidad en el sector empresarial mexicano, y subraya la importancia de una comunicación clara y consistente en sostenibilidad. También sirve como referencia para directivos, reguladores, académicos y ciudadanos interesados en promover un modelo empresarial más responsable y sostenible.

Contenido

Fast facts

Page	5	1	Introducción
	7	2	Panorama general de la muestra
	14	3	Tema: Generales
	24	4	Tema: Finanzas
	28	5	Tema: Ambiental
	37	6	Tema: Derechos Humanos
	42	7	Tema: Prácticas laborales y trabajo digno
	48	8	Tema: Sociedad
	51	9	Tema: Responsabilidad sobre el producto
	54	10	Tema: Cumplimiento de los ODS
	58	11	Perspectivas y hallazgos del Sos-25
	63	12	Conclusiones
	66	13	Acrónimos y siglas
	67	14	Anexos

84

de las 100 empresas incluidas en el estudio publican informes de sostenibilidad.



Los dos temas más materiales reportados son el cambio climático y el riesgo y las prácticas de negocios responsables.

11%

de las empresas no reporta ninguna acción relacionada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Prólogo

Este estudio nace como resultado de un esfuerzo conjunto entre la Universidad Panamericana y Roland Berger, con el objetivo de impulsar proyectos de investigación que contribuyan significativamente a la agenda nacional. Nos enorgullece presentar este primer trabajo, dedicado a la sostenibilidad, que marca el inicio de una alianza estratégica orientada a abordar temas de alto impacto para México.

La colaboración entre ambas instituciones busca trascender el ámbito académico, promoviendo investigaciones que no solo generen conocimiento, sino que también aporten soluciones relevantes para el entorno empresarial y social del país. Este estudio es el primero de muchos que planeamos desarrollar en conjunto, abriendo camino a futuras investigaciones en diversas áreas clave para el desarrollo nacional.

Uno de los principales frutos de este esfuerzo es la formación de los alumnos, quienes participan activamente en proyectos de alto impacto y adquieren una orientación clara hacia la obtención de resultados concretos. Creemos firmemente que la mejor preparación profesional se logra enfrentando retos reales y colaborando con líderes de la industria.

El presente estudio pretende ser una fotografía del estado actual de la sostenibilidad en México, ofreciendo una base sólida para investigaciones más profundas en el futuro. Nuestro objetivo es dejar una reflexión significativa sobre el papel que juegan las empresas en la construcción de un país más sostenible y responsable.

Como bien lo expresa el Dr. Santiago García, Rector de la Universidad Panamericana: "La universidad tiene la responsabilidad de generar conocimiento que transforme positivamente a la sociedad. Este estudio es un ejemplo de cómo la colaboración entre la academia y el sector empresarial puede generar un impacto real en México."

Por su parte, Gilberto Lozano, *Managing Partner* de Roland Berger México, comenta: "La sostenibilidad es uno de los grandes retos de nuestro tiempo. Con este estudio, buscamos sentar las bases para que las empresas mexicanas lideren el cambio hacia un futuro más responsable y competitivo."

Agradecemos a todos quienes hicieron posible este proyecto y los invitamos a sumarse a la reflexión y acción en favor de la sostenibilidad en nuestro país.



Santiago García Álvarez
Rector Universidad Panamericana



Mtro. Gilberto Lozano Meade
Roland Berger Mexico &
Spanish Latam Managing Partner

1

Introducción

La sostenibilidad organizacional es una preocupación creciente para las empresas, corporaciones, firmas, asociaciones y, en general, organizaciones diversas en México. Esto se evidencia en estrategias, políticas, formas de operar, informes de estados de resultados y diversos comunicados. A nivel mundial, la sostenibilidad es una variable más para valorar la efectividad del negocio y el compromiso de las empresas con el planeta y las personas. En México, este modelo de negocio comienza a ganar terreno. Como ejemplo, tenemos los esfuerzos empresariales orientados por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que actúan como el motor que contribuye a los compromisos nacionales en el tema.

Caracterizar la sostenibilidad reportada por las empresas permitirá, entre otros objetivos, conocer las tendencias y definir estrategias empresariales para lograr mejores negocios, empresas más responsables y un futuro mejor para el planeta y las personas. Esta investigación se desarrolló con este propósito, y su objeto de estudio es el grado de implementación y efectividad de los esfuerzos de las empresas en materia de sostenibilidad reportada en los informes de sostenibilidad (ISos).

De este modo, se presenta el Pulso Corporativo Sostenible 2025 (Sos-25). Tras la creación y validación de un Instrumento para la Evaluación de la Sostenibilidad (EvSos-25), este se aplicó a una muestra selecta y reconocida de empresas que operan en México y se analizó la información obtenida. El EvSos-25 valora diversos aspectos de la sostenibilidad empresarial, tales como medidas para el cierre de brechas salariales, cambio climático y emisiones de gases de efecto invernadero, inversiones en proyectos comunitarios, responsabilidad sobre el producto, gestión del agua, entre otros. Los anteriores temas son tan variados e interrelacionados, al igual que la propia sostenibilidad, que es diversa y convergente a la vez.

El objetivo general de la investigación fue evaluar la sostenibilidad corporativa de las 100 empresas públicas más importantes de México seleccionadas por su volumen de ventas y analizadas a través de sus informes de sostenibilidad (ISos) publicados. En este sentido, el estudio Sostenibilidad Organizacional 2024 (Sos-25) tiene como propósito ofrecer un panorama integral, sectorizado y específico para la reflexión del sector empresarial en la materia y promover el éxito del negocio en armonía con la satisfacción de las necesidades sociales, así como la preservación y regeneración del entorno natural.

CÓMO SE LOGRÓ

1. Se estableció un marco común para la evaluación de sostenibilidad empresarial. Se desarrolló un sistema de evaluación inspirado en algunos de los estándares reconocidos internacionalmente (ejemplo: GRI, Reporte Integrado, SASB, etc.). El propósito fue facilitar la medición, comparación y comunicación del desempeño en sostenibilidad entre empresas y sus partes interesadas.
2. Se desarrolló el instrumento para la evaluación de la sostenibilidad (EvSos-25), que facilita una evaluación integral de la sostenibilidad corporativa de empresas. Es una herramienta práctica y accesible para identificar el desempeño empresarial reportado, promoviendo transparencia y rendición de cuentas.

3. El EvSos-25 se aplicó en una muestra seleccionada de empresas. A través de informes de sostenibilidad (ISos), se recopilaron datos e información sobre las políticas, prácticas y resultados de sostenibilidad de estas organizaciones. Para el Sos-25, el ISos es un documento que presenta el desempeño y compromiso en las áreas relacionadas con la sostenibilidad por parte de la organización que lo presenta. Los temas considerados fueron ocho: Generales, Finanzas, Ambiental, Derechos Humanos, Prácticas Laborales y Trabajo Digno, Sociedad, Responsabilidad sobre el Producto y Cumplimiento de los ODS.
4. Se analizaron los datos e información de forma individual y agregada, bajo diversos enfoques relacionados con el Evos-25. Estos buscaban relaciones para, por un lado, presentar el estado de la situación y, por otro lado, encontrar relaciones causales entre las variables. Asimismo, se examinaron tendencias considerando, entre otros, clústeres por enfoque industrial y volumen de ventas.

ESTO PERMITIRÁ

1. Promover la mejora continua, al identificar áreas de oportunidad y destacar buenas prácticas. Su finalidad es fomentar la adopción de estrategias innovadoras y responsables que impulsen el desempeño sostenible de las empresas.
2. Fomentar la generación e intercambio de conocimientos gracias al análisis de los datos obtenidos de los informes de sostenibilidad (ISos). Esto permitirá identificar tendencias, desafíos y oportunidades, contribuyendo a enriquecer el conocimiento colectivo y el aprendizaje colaborativo entre sectores, empresas y regiones.
3. Contribuir al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), presentando un avance a través del cumplimiento de cada uno de los 17 objetivos. Gracias a ello, los líderes organizacionales y responsables de la toma de decisiones podrán acceder a una comparativa entre empresas que los motive a alinear sus operaciones y prácticas con las metas de la Agenda 2030. De esta manera, fortalecen su contribución al desarrollo sostenible nacional y global y, por ende, a su competitividad.

A continuación, se presentan los resultados del Sos-25. Estos permiten una comparativa e invitan a la reflexión. Asimismo, se enfatizan los hallazgos significativos y se ofrecen conclusiones que puedan proporcionar información importante para el crecimiento y desarrollo en todas las industrias y sectores a nivel empresarial, social y ambiental.

El estudio inicia con un panorama general de la muestra. Posteriormente, se presentan diversas secciones, donde una representa un tema considerado e incluyen sus propios resultados. Se utilizó un color distinto para su identificación. Los diferentes temas se asocian con los ODS para mostrar la relación directa entre ellos y la forma en que su abordaje y trabajo estratégico puede contribuir a la consecución de los ODS.

En el estudio se formulan una serie de preguntas significativas. Estas últimas están orientadas a promover la reflexión y un análisis empresarial individualizado que permita generar valor gracias al contraste de los resultados obtenidos con las políticas, estrategias, operaciones y contextos propios de cada organización. De este ejercicio y de las respuestas obtenidas pueden surgir líneas de acción que contribuyan a la sostenibilidad de las empresas.

Si bien reconocemos las diferencias entre los términos, en este estudio, por motivos de practicidad y facilitación de la lectura, se utilizará "empresa" como término genérico para referirse a diversas formas de organización, incluyendo compañías, firmas, negocios, corporativos y otras.

En los Anexos, se muestra el instrumento creado bajo el nombre de EvSos-25, la selección de muestra, los criterios de análisis (incluyendo los diferentes criterios de corte, como volumen de ventas, clústeres por enfoque industrial, etc.), la lista de temas abordados por el EvSos-25 y las empresas de la muestra.

2

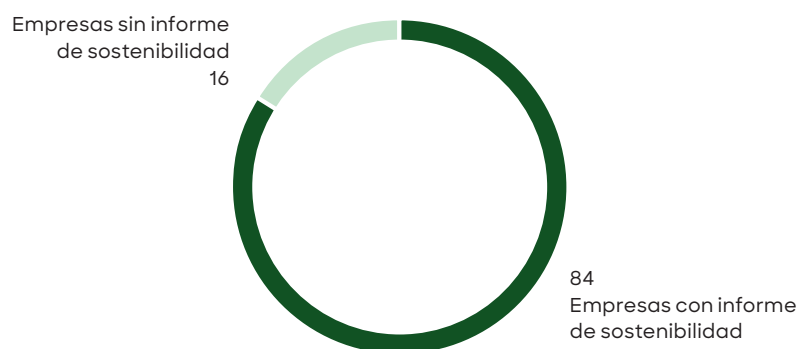
Panorama general de la muestra

En este capítulo se establece el contexto del estudio Sos-25 y presenta el panorama general de la muestra de las 100 empresas públicas más importantes de México. En esta muestra, se consideró el volumen de ventas y la evaluación de su sostenibilidad corporativa. También se examinan aspectos como la distribución de las empresas por cuartiles de volumen de ventas, lo que permite comprender la representatividad de los diferentes tamaños de empresa bajo este análisis. Además, se detalla el índice de respuesta a la encuesta EvSos-25, cuyo factor es crucial para la interpretación de los resultados. Finalmente, se evalúa la accesibilidad y disponibilidad de los informes de sostenibilidad (ISos), que sirven como un elemento fundamental para la transparencia y la rendición de cuentas.

Comunicación de la sostenibilidad

Como se mencionó en el apartado anterior, la muestra del EvSos-25 es de 100 empresas, de las cuales 84 sí cuentan con ISos. Las 16 empresas restantes se consideran como una "muestra atípica". Por lo tanto, los análisis subsecuentes se basan en una muestra reducida de 84 empresas. En otras palabras, a partir de ahora, salvo indicación contraria, los resultados presentados corresponden a las 84 empresas que sí cuentan con ISos. ► **A**

A Empresas con y sin informe de sostenibilidad



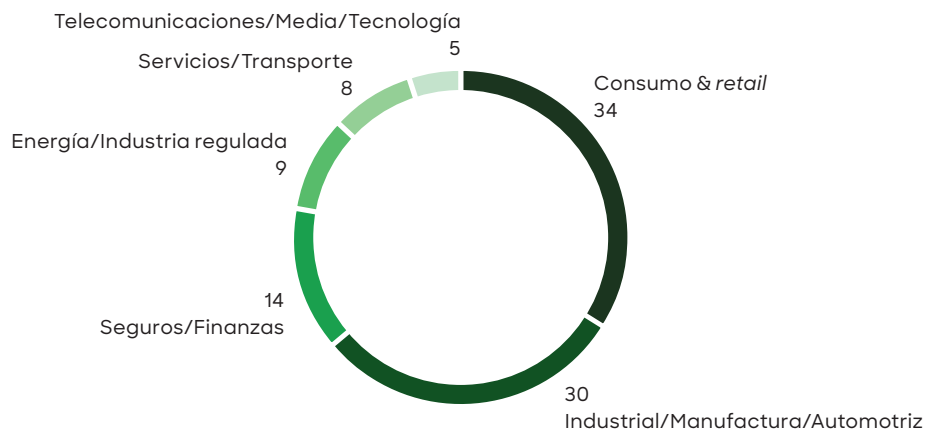
Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

¿Cómo pueden las empresas intensificar sus esfuerzos y garantizar la comunicación transparente de sus ISos para ganar la confianza de los *stakeholders*?

Los informes de sostenibilidad han sido una práctica importante en la dinámica empresarial, particularmente en las últimas dos décadas. La mayoría de las grandes organizaciones que operan a nivel mundial trabajan de esta manera, y tienden a elaborar y compartir informes anuales sobre su progreso. Del mismo modo, la tendencia a informar sobre sostenibilidad en México es similar a la de empresas que operan alrededor del mundo. No obstante, las recientes y crecientes prácticas de *greenhushing* podrían mostrar un decrecimiento significativo en el futuro próximo. Esto se debe a que el *greenhushing* hace referencia a la decisión de no publicar información asociada con las políticas, prácticas o resultados sostenibles. Las razones de esta práctica incluyen evitar las reacciones negativas de los *stakeholders* por no alcanzar los objetivos de sostenibilidad definidos previamente o por no cumplir con los estándares a los que se han comprometido. En consecuencia, esta práctica implica un retroceso en el progreso gradual obtenido en temas sostenibles, así como repercusiones importantes para el desarrollo sostenible empresarial, nacional y global.

Algunos de los resultados del *greenhushing* también consideran la reducción de transparencia y *accountability*, un retroceso en el desarrollo de política pública, un obstáculo para el progreso colectivo global y el incremento de desconfianza de los *stakeholders*, particularmente de los consumidores. El efecto en los anteriores es un impacto directo y negativo en su satisfacción, lealtad y en la comunicación boca a boca. Esto puede influir en la decisión de compra de otros consumidores, particularmente con el Internet de las cosas. En consecuencia, otros *stakeholders* pueden perder confianza en las empresas, particularmente si tienen la intención de asociarse con empresas sostenibles. Por lo tanto, el *greenhushing*

B Clústeres de empresas por enfoque industrial



Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

tendrá un impacto negativo en el crecimiento de negocio. Junto con ello, y de manera importante, la falta de comunicación transparente tendrá como consecuencia el decremento de una acción colectiva indispensable para el logro del desarrollo sostenible global.

Clústeres por enfoque industrial

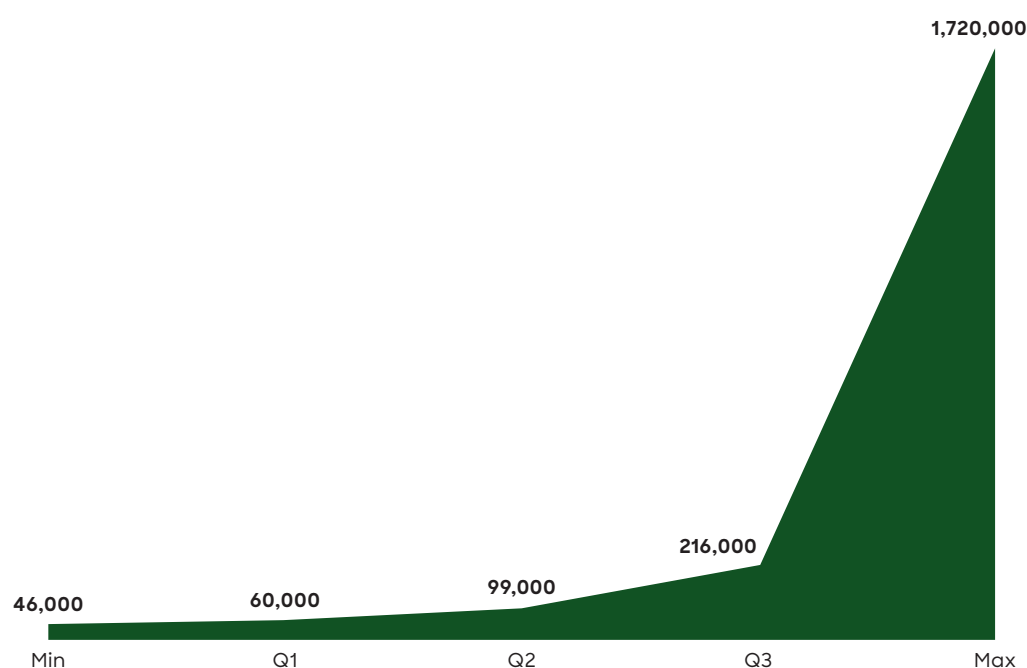
En cuanto a los 6 clústeres por enfoque industrial, la mayoría de las empresas se encuentran en el clúster de Consumo y *retail*. Le siguen en cantidad las empresas del clúster Industrial/Manufactura/Automotriz. El clúster menos representado es el de Telecomunicaciones/Media/Tecnología, con solo 5 empresas. La figura siguiente muestra la distribución de clústeres y el número de empresas en cada uno de estos. ► **B**

Cuartiles por volumen de ventas

La clasificación por cuartiles presenta la agrupación de la muestra en 4 partes, atendiendo al volumen de ventas de las empresas. La mayoría de las empresas tienen ingresos moderados o bajos, mientras que un pequeño grupo de empresas tiene ventas significativamente altas. Esto refleja una disparidad marcada en el tamaño de las organizaciones del análisis. La siguiente gráfica así lo muestra. En esta gráfica, se aprecian las siguientes leyendas: ► **C**

- **Min:** Se refiere al mínimo valor de la muestra
- **Q1:** Se refiere a la mediana que separa el 25 % inferior del 75 % superior de los datos de la muestra
- **Q2:** Se refiere a la mediana de la muestra y separa el 50 % de los datos de la muestra
- **Q3:** Se refiere a la mediana que separa el 75 % inferior del 25 % superior de los datos
- **Max:** Se refiere al valor máximo de la muestra

C Cuartiles por volumen de ventas [millones de MXN]

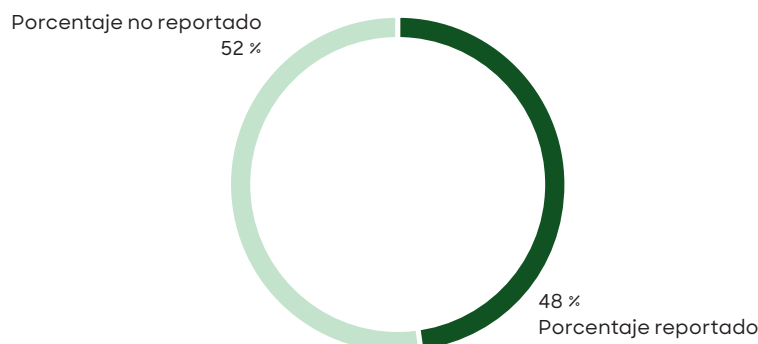


Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

Índice de respuesta al EvSos-25 y los asuntos más relevantes reportados

El EvSos-25, compuesto por 100 reactivos, fue utilizado para evaluar el cumplimiento de información de sostenibilidad por parte de las empresas del Sos-25. Se analizó la proporción de reactivos respondidos por cada empresa. Esta reveló que, en promedio, las empresas reportaron información relevante para el 48 % de los asuntos abordados en el instrumento. ► **D**

D Cumplimiento de información de sostenibilidad



Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

Las dos prácticas empresariales más consistentes son el número de informes publicados y los años de publicación. No obstante, se identificaron asuntos más reportados y menos reportados en los ISos analizados con el Evos-25. ► **BJ**

Las empresas priorizan la divulgación de asuntos corporativos, mientras que la divulgación del reporte del impacto ambiental y social de manera directa e indirecta sigue siendo limitada. Esto sugiere una oportunidad para fortalecer la transparencia en métricas que reflejen el desempeño real en sostenibilidad. Ampliar y estandarizar el reporte en métricas operativas permitirá evaluar con mayor precisión el compromiso ambiental y social de las empresas.

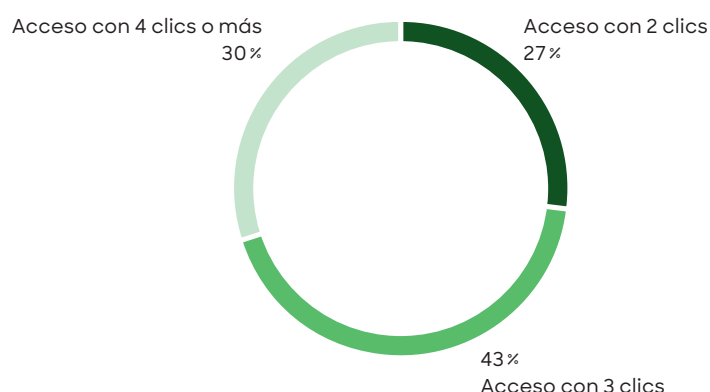
A continuación, presentamos el análisis de las respuestas al EvSos-25, clasificadas en 8 temas de interés (ver Anexo A y Figura BH), con la finalidad de identificar patrones, tendencias y diferencias significativas en la percepción y en las prácticas de sostenibilidad de las empresas participantes.

Accesibilidad: Número de pasos para descargar el informe

Las páginas web de las empresas se encontraron mediante el motor de búsqueda más utilizado en América Latina. Una vez dentro de las páginas web de las empresas, la búsqueda de los ISos se realizó de forma manual, sin utilizar comandos de búsqueda externos ni motores de búsqueda entrenados. El objetivo fue valorar la rapidez y accesibilidad en número de clics hechos por los interesados para acceder a la información de interés. Para ello, se consideró el menor número de clics en ruta directa a la información. En caso de no encontrar información, se procedía a corroborar a través de un motor de búsqueda y se regresaba a la web para encontrar la ruta correcta. En promedio, se accede a los ISos a través de 3 clics desde la página oficial de la empresa o corporativo.

El 27 % de las empresas tienen sus ISos publicados en la primera página de su sitio oficial. La mayoría de los ISos (43 %) se acceden con 3 clics. Las empresas frecuentemente presentan una sección de sostenibilidad en el menú de sus portales. Se puede acceder a ellas al tercer clic. El resto de las empresas publican sus ISos en sitios oficiales de forma menos accesibles. Sin embargo, el máximo de clics encontrados en estos casos fue de 7. ► **E**

E Accesibilidad: Número de clics para acceder a los informes de sostenibilidad



Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

El número de clics refleja la facilidad con que los grupos de interés acceden a la información que necesitan o es de su interés. El acceso eficiente está asociado a la interacción y permanencia en el sitio oficial. Un mayor número de clics incrementa la frustración, lo que puede ocasionar que el usuario abandone el sitio. Esto resulta en la obstaculización de la transparencia e impacta de manera negativa en el grado de confianza depositada en la empresa. Si la información no es fácil de encontrar, su impacto y utilidad se reduce para los inversionistas y otros *stakeholders*. Así, la accesibilidad de los ISos está relacionada con la estrategia de comunicación de la empresa. En general, a las empresas les interesa tener un ISos accesible.

Número de informes de sostenibilidad disponibles para consulta

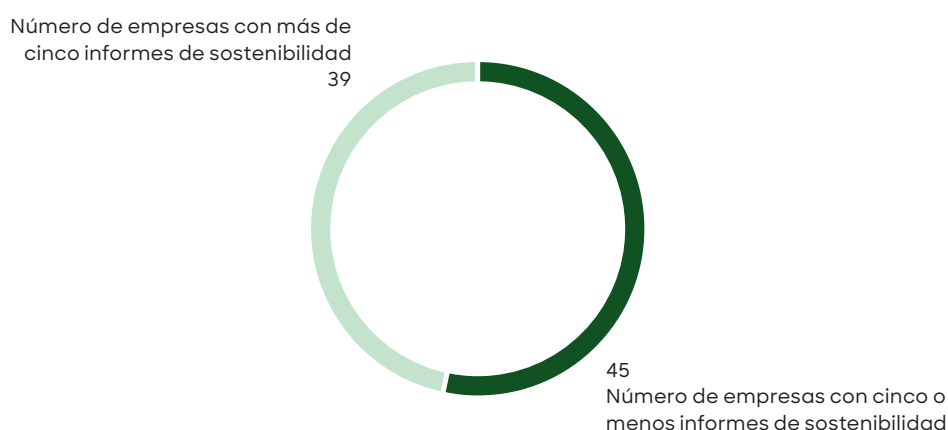
La comunicación de la sostenibilidad corporativa puede ocurrir de múltiples formas y canales. La divulgación a través de los ISos destaca por el fortalecimiento de la imagen y

¿No es hora de que las empresas aprovechen al máximo el poder de las redes sociales para destacar sus iniciativas sostenibles y transformar la percepción de sus *stakeholders*?

reputación empresarial, al tiempo que fomenta la confianza entre los *stakeholders*. La reputación es un activo que se construye mediante prácticas consistentes y herramientas de comunicación efectivas. Esta también se ve potenciada por la transparencia que ofrece un ISos. Publicar los ISos permite la comparación del desempeño empresarial a lo largo del tiempo y entre competidores, contribuyendo a una mejora continua.

Una ligera mayoría de empresas (45%) tienen 5 o menos ISos disponibles para consulta. Las empresas con más de 5 ISos representan una proporción significativa (39%). Esto muestra que una buena parte de las organizaciones avanza en la consistencia de sus reportes, aunque todavía hay margen para una mayor frecuencia y robustez en la publicación de los ISos. ►F

F Número de informes de sostenibilidad de las empresas disponibles para consulta



Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

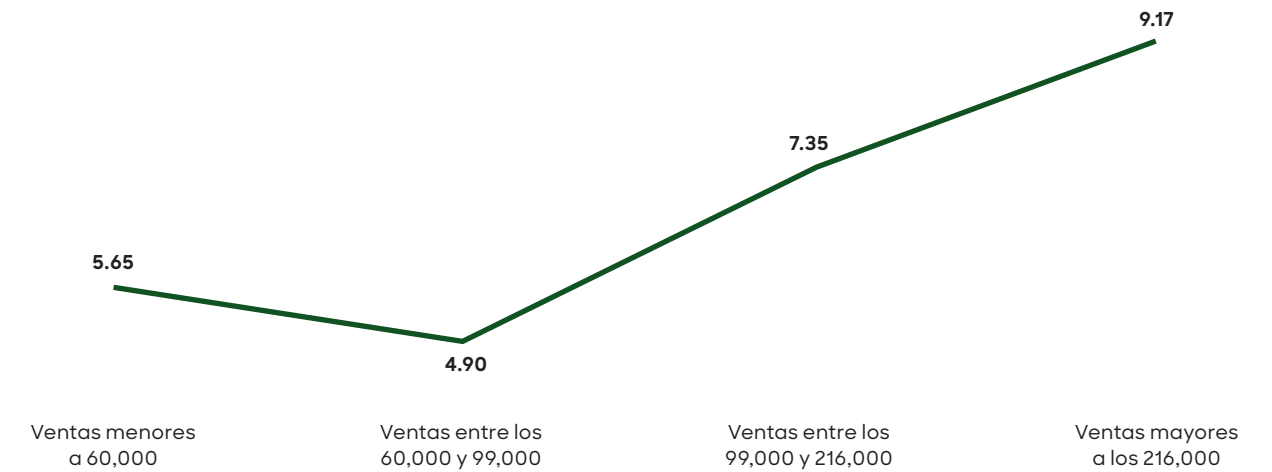
Número de informes disponibles para consulta por volumen de ventas

El análisis por cuartiles del volumen de ventas de las empresas presenta los porcentajes y número de reportes disponibles para consulta. Se reconoce una correlación entre la magnitud de ventas y el número de reportes disponibles para consulta. Los cuartiles 1 de ventas más bajas tienen menos empresas con rangos altos de ISos, reflejando probablemente capacidades más limitadas para reportar. ►G

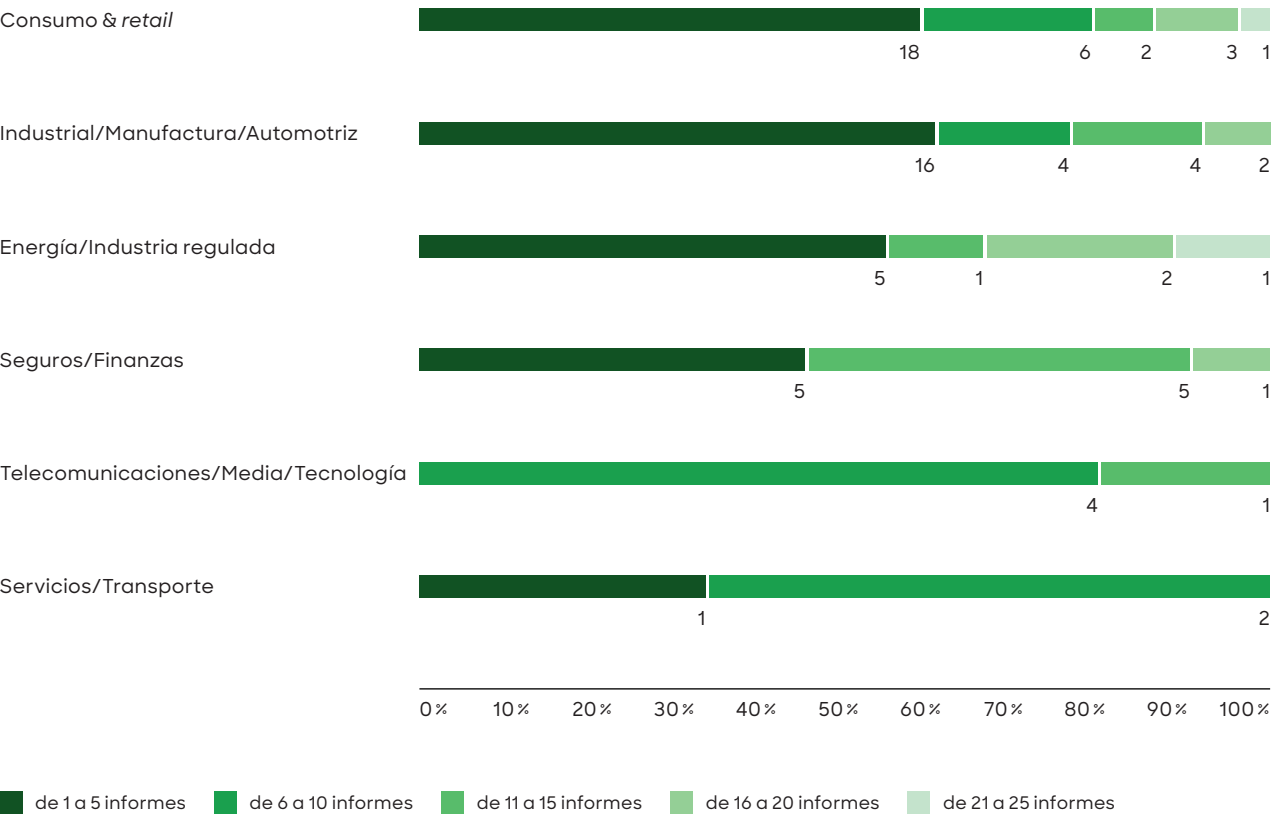
Número de informes disponibles para consulta por clústeres de enfoque industrial

Consumo y *retail* es el clúster que cuenta con la mayor cantidad de empresas con ISos disponibles. Cabe destacar que 18 empresas tienen entre 1 y 5 informes y 6 empresas presentan entre 6 y 10 informes. Telecomunicaciones/Media/Tecnología es el enfoque industrial con la menor cantidad de empresas representadas. Hay solo 4 empresas que tienen entre 1 y 5 informes y solo una empresa en el rango de 16 a 20 Informes. La mayor concentración de informes se encuentra en los rangos de 1 a 5 y 6 a 10 ISos, especialmente en el clúster de Consumo y *retail* e Industrial/Manufactura/Automotriz. ►H

G Número de informes de sostenibilidad disponibles por cuartiles de volumen de ventas [Millones de MXN]



H Número de informes de sostenibilidad disponibles por clúster industrial



Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

3

Tema: Generales

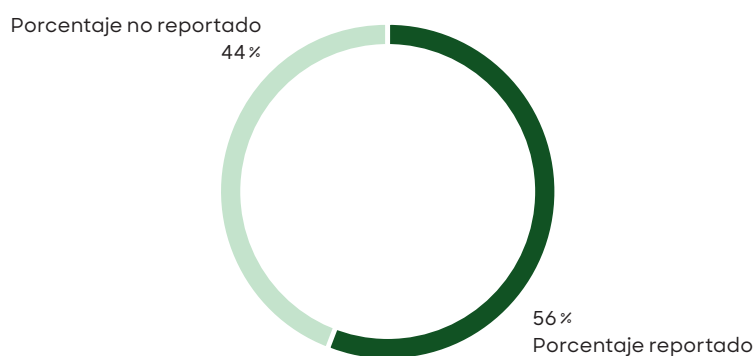


Este capítulo explora el marco básico de información corporativa y estratégica de las empresas. Se analizan las interacciones entre las prácticas internas y externas que configuran el desempeño corporativo. Se examinan los marcos de reporte, la gobernanza y la materialidad, así como la relación entre la filosofía corporativa, la estructura empresarial y el desempeño financiero. Se aborda la relevancia de los *stakeholders* internos y la integración de la sostenibilidad en la planificación estratégica, proporcionando un contexto amplio para los análisis detallados que se presentarán en los siguientes capítulos.

Índice de respuesta en Generales

Las secciones Generales de los ISos marcan el tono del informe, presentan a la empresa y suelen mostrar el grado de compromiso de esta con sus *stakeholders*. Igualmente, introducen y ofrecen la línea para la interpretación de la información subsecuente. Es aquí en donde encontramos su relevancia. En promedio, el 56% de los asuntos relevantes fueron reportados en la sección General de los ISos. ►

Cumplimiento de información de sostenibilidad en el tema "General"



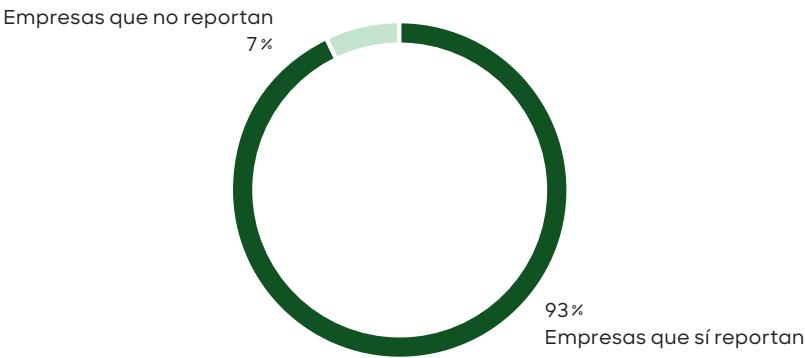
Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

Comunicación de las metodologías utilizadas

Indicar la metodología utilizada para generar un ISos es importante porque los *stakeholders* necesitan saber cómo se recopilaban, analizaron e interpretaron los datos. Al explicar claramente su metodología, las empresas garantizan que sus ISos puedan compararse con

los de otras empresas del mismo clúster de enfoque industrial. Asimismo, permite que la empresa realice un seguimiento interno de su desempeño sostenible a lo largo del tiempo, comprender el impacto de sus iniciativas e identificar áreas que requieren atención o mayor inversión. El 93% de las empresas incluyen en sus ISos la metodología utilizada. ► **J**

J Reporte de las metodologías utilizadas

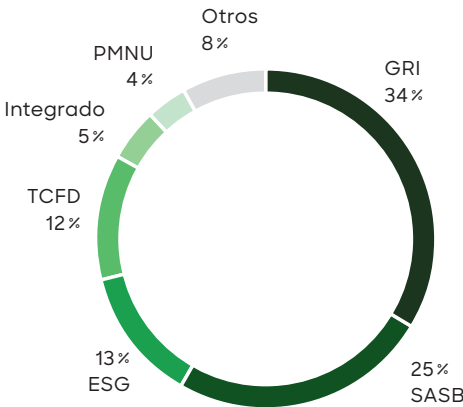


Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

Metodologías utilizadas

El 34% de las empresas utiliza la metodología GRI en sus informes de sostenibilidad, posicionándose como la más empleada. Le sigue SASB, utilizada por el 25% de las organizaciones. Por otro lado, metodologías como ESG (13%) y TCFD (12%) también tienen una presencia significativa. Finalmente, el 16% de las empresas opta por metodologías integradas u otras alternativas específicas. ► **K**

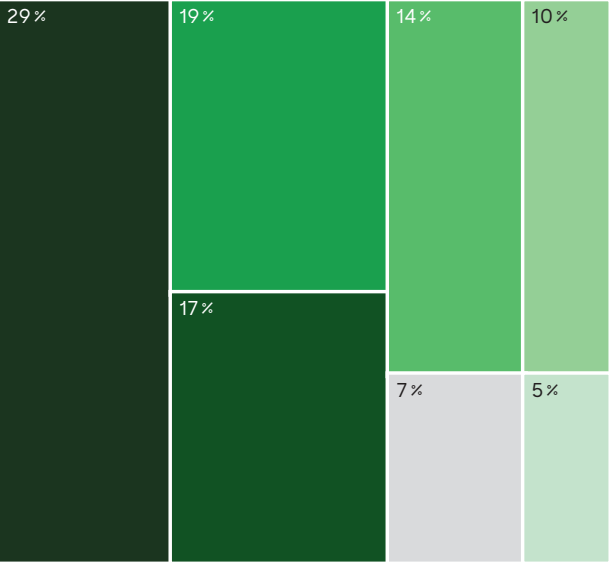
K Metodologías utilizadas



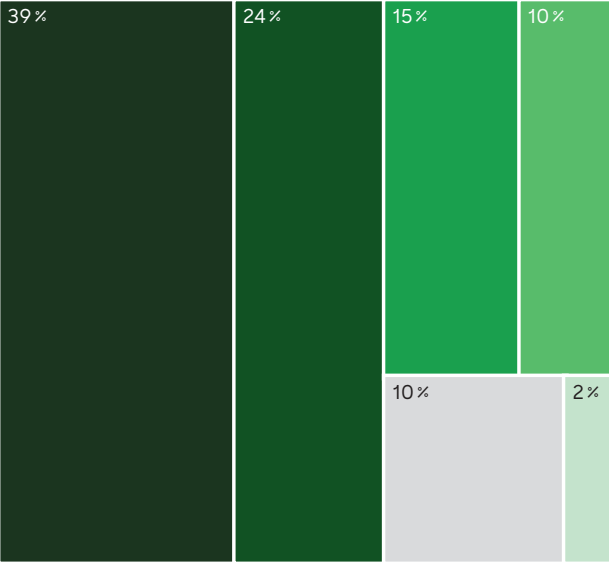
Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

L Metodologías utilizadas por volumen de ventas

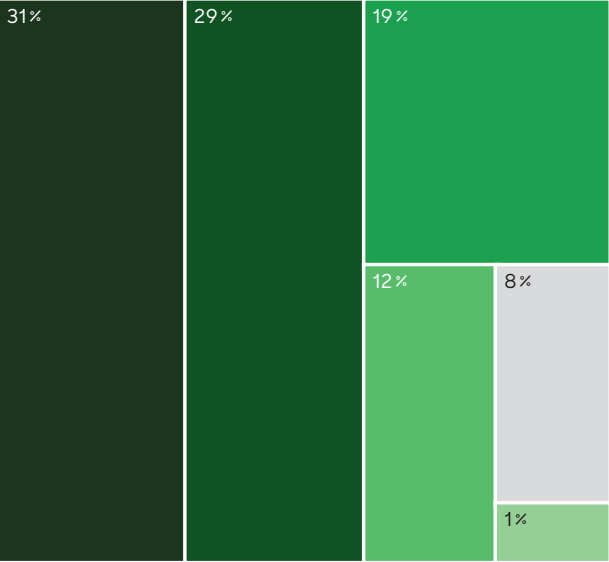
Ventas menores a 60,000 millones de MXN



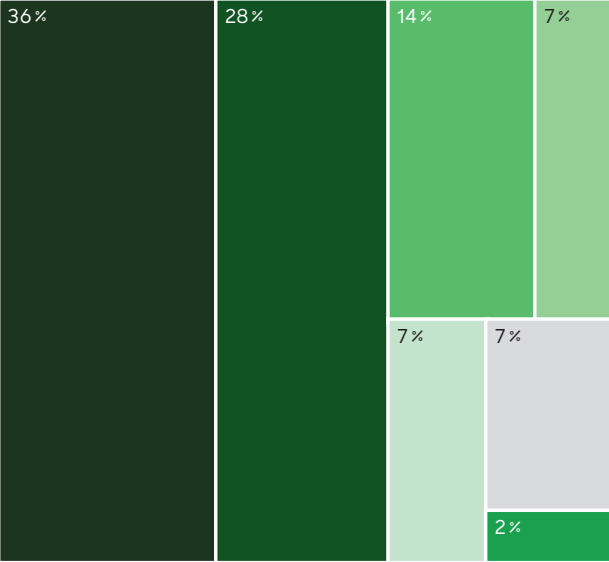
Ventas entre los 60,000 y 99,000 millones de MXN



Ventas entre los 99,000 y 216,000 millones de MXN



Ventas mayores a 216,000 millones de MXN



GRI SASB ESG TCFD Integrado PMNU Otros

Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

Metodologías utilizadas por volumen de ventas

La mayoría de las empresas con ventas menores a 60,000 millones de MXN utilizan GRI y ESG. La mayoría de las empresas con ventas mayores a 60,000 millones de MXN utilizan GRI y SASB. El uso de las herramientas del Global Report Initiative es ampliamente aplicado. ►L

Metodologías utilizadas en los clústeres por enfoque industrial

Los clústeres por enfoque industrial presentan preferencias claras por metodologías específicas de reporte. Estas tendencias pueden reflejar cómo cada sector prioriza metodologías específicas en función de sus necesidades y características particulares. El clúster Telecomunicaciones/Media/Tecnología utiliza la menor variedad de metodologías y Consumo y retail tiene una mayor diversidad en el uso de metodologías. ►M

M Metodologías utilizadas por clúster industrial (GRI, ESG, SASB)

Clúster por enfoque industrial	Metodología utilizada		
	GRI	ESG	SASB
Telecomunicaciones/Media/Tecnología	45 %	27 %	-
Servicios/Transporte	40 %	20 %	20 %
Industrial/Manufactura/Automotriz	36 %	13 %	22 %
Seguros/Finanzas	32 %	18 %	27 %
Energía/ Industria regulada	32 %	21 %	32 %
Consumo y retail	30 %	28 %	-

Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

Entre las empresas que mencionan la metodología utilizada, solo 32 % de ellas emplea una sola metodología, siendo el GRI y el SASB las más comunes. Se identificaron al menos 19 metodologías distintas en los análisis, lo que demuestra la fragmentación del sistema de reportes. Las empresas tienden a adoptar múltiples metodologías de reporte. Esto incrementa la complejidad de la comparación, pero les permite cumplir con diversas regulaciones globales. Sin una alineación en los reportes, los avances en sostenibilidad no pueden ser medidos ni comparados de manera eficiente.

El uso de múltiples metodologías para reportar tiene ventajas y desventajas. Por ejemplo, la presencia de múltiples metodologías de reporte para los ISos aumenta la flexibilidad por parte de las organizaciones. Esto les permite informar según sus operaciones, dinámicas de negocio e intereses principales. Sin embargo, pueden producirse resultados dispares, lo que dificulta la comparación del cumplimiento entre sectores e industrias y, por lo tanto, la realización de una evaluación sólida del progreso hacia el desarrollo sostenible. Habiendo

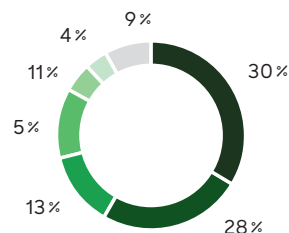
¿Qué pasaría si elimináramos la confusión y adoptáramos una metodología unificada para los ISos?

¿Cuánto más impacto podríamos lograr en el desarrollo sostenible?

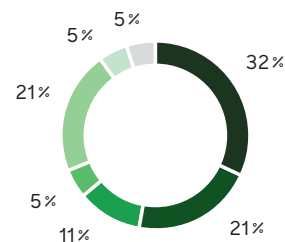
dicho ello, el favorecimiento de una única metodología de presentación de informes puede simplificar sobremedida las complejidades involucradas en el equilibrio de los aspectos ambientales, sociales, gubernamentales y financieros. Asimismo, puede producir una rigidez que, a su vez, limite la capacidad de una organización para abordar desafíos únicos o requisitos específicos del país o región. ► **N**

N Metodologías utilizadas por clúster industrial (GRI, ESG, SASB, TCFD, Integrado, PMNU, otros)

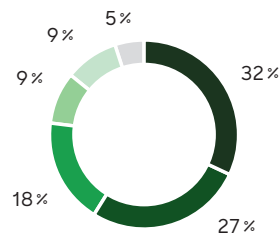
Consumo & retail



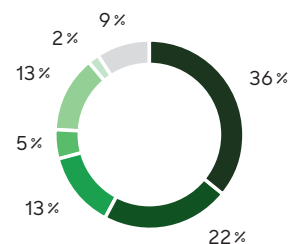
Energía/Industria regulada



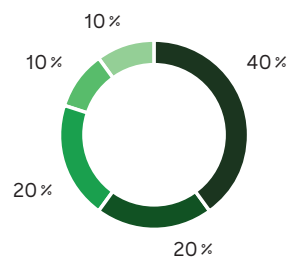
Seguros/Finanzas



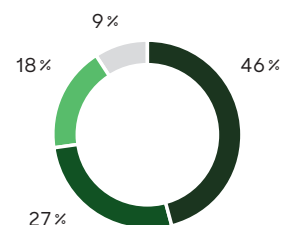
Industrial/Manufactura/Automotriz



Servicios/Transporte



Telecomunicaciones/Media/Tecnología



■ GRI ■ SASB ■ ESG ■ TCFD ■ Integrado ■ PMNU ■ Otros

Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

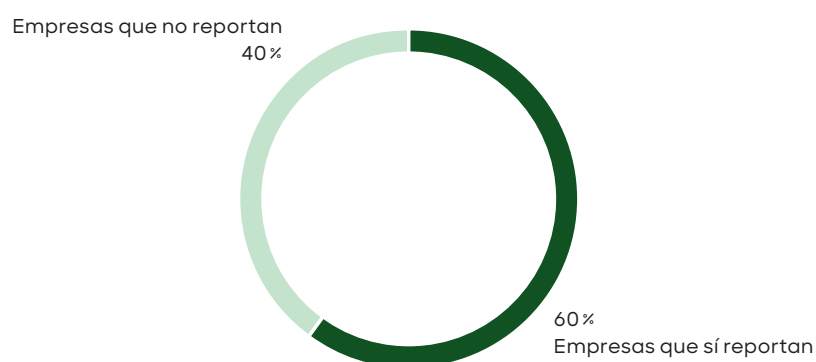
Comunicación sobre el asunto más material

Los asuntos de las empresas son tan diversos entre sí como complejos y relevantes. La selección de temas de interés a incluir en los ISos depende del modelo de negocio, la estrategia empresarial, las expectativas de las partes interesadas, el entorno económico, entre otros, independientemente del marco metodológico del reporte. La materialidad es el umbral que determina qué asuntos son relevantes para su consideración en la estrategia corporativa y su reporte en los ISos. Más allá de este umbral, no todos los asuntos materiales presentan la misma importancia. El hincapié que se hace en la comunicación de la materialidad debe reflejar el nivel de prioridad de cada uno de estos asuntos materiales. Como parte de la estrategia empresarial, la materialidad puede ser el faro que señala el éxito financiero y la satisfacción de los *stakeholders*.

La presentación sobre las informaciones de materialidad suele comunicarse gráficamente en matrices o listas de materialidad. En el cuadrante superior o al inicio de la lista se presentan los asuntos prioritarios más relevantes y que definen estratégicamente el éxito del negocio. Suelen presentarse con orgullo como el resultado de un ejercicio de madurez empresarial. A continuación, exponemos el análisis de la materialidad tradicional de las empresas del Sos-25.

El 60 % de las empresas presentan estudios de materialidad en sus ISos. La identificación y priorización de los asuntos más relevantes que influyen en el éxito del modelo de negocio se consideran en poco más de la mitad de las empresas del Sos-25. Tomando en cuenta que el proceso para generar materialidad requiere tiempo, recursos y un compromiso consistente alineado con las perspectivas de los *stakeholders*, el porcentaje reportado del 60 % es un gran avance. ►○

○ Reporte de estudios de materialidad



Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

La materialidad tradicional debe ser el antecedente de la materialidad financiera o doble materialidad. Cuando el resultado de la doble materialidad no ocurre, se suele considerar únicamente el éxito financiero. Es preciso mencionar que también se valoró el estado de la situación de la doble materialidad. Las empresas están adoptando paulatinamente el concepto al reconocer su clara aplicación financiera, donde 11 empresas de la muestra reportan doble materialidad.

Asunto más material

Entre los asuntos significativos, el más importante para las empresas suele llamarse el más material. Las tendencias encontradas sobre los temas en los asuntos más materiales son las siguientes:

Fuerte enfoque en el cambio climático y la transición energética.

Este tema es recurrente y se aborda desde diversas perspectivas: reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), riesgos de la transición, descarbonización, estrategia de cambio climático, riesgos físicos y reducción de emisiones en la cadena de valor.

Importancia de la relación con los *stakeholders*.

Destaca la relación con el cliente y la experiencia del consumidor como temas prioritarios. También se menciona la relación con las comunidades locales.

Énfasis en la gestión de riesgos (tanto ESG como gestión integral).

Las empresas reconocen la necesidad de una gestión adecuada de todos los riesgos, con un enfoque específico en los riesgos ESG y los riesgos físicos derivados del cambio climático.

Valor del capital humano.

Se consideran materiales los temas como salud y seguridad (tanto general como en el trabajo), bienestar, balance de vida, atracción y retención de talento, diversidad e inclusión, así como la educación y capacitación de los colaboradores.

Gobernanza y ética sólidas.

Se identifican como cruciales a la gobernanza corporativa sostenible, ética institucional, el gobierno institucional, las prácticas de negocio responsables, la ética en la organización y el cumplimiento regulatorio.

Gestión ambiental integral.

Además del cambio climático, la gestión del agua, el cumplimiento ambiental y la protección del clima son relevantes en las materialidades de las empresas. También se menciona la preocupación por la deforestación y el cambio en el uso del suelo.

Sostenibilidad en la cadena de valor.

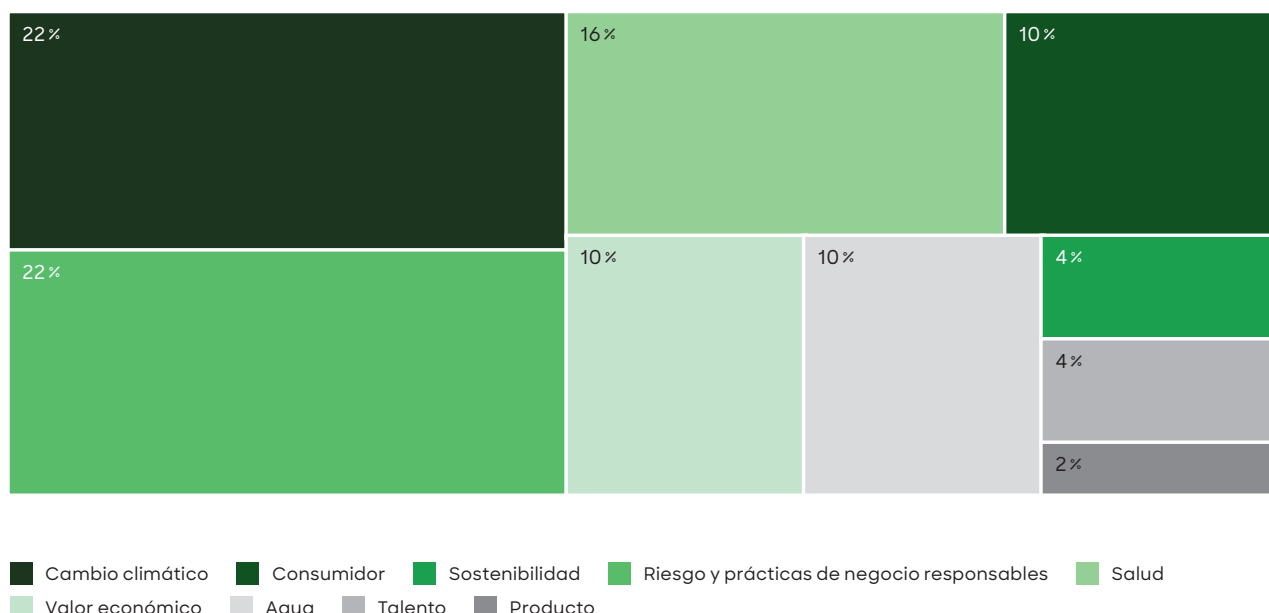
Se observa un interés en criterios sociales y medioambientales responsables de la proveeduría y gestión integral de la cadena de suministro.

Aspectos económicos y de producto.

Se consideran importantes el desempeño económico, la mejora del valor económico, la calidad y seguridad del producto, así como el acceso a productos o servicios.

Concretamente, entre los asuntos más materiales (o prioritarios) que reportan las empresas están presentes el cambio climático junto al riesgo y prácticas de negocio responsables, ambos con un 22 %, seguidas por salud con un 16 %. El primer tema está directamente asociado al cuidado de recursos naturales y contaminación; el segundo y tercero, de corte social y económico. Ambos temas conjuntan una visión de sostenibilidad. ► P

P Reporte de temas más materiales en informes de sostenibilidad



Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

Asuntos más materiales por volumen de ventas

Los 6 asuntos más materiales para las empresas fueron analizados por volumen de ventas. Las tendencias son variadas. Tanto a los pequeños como a los grandes grupos les interesan el cambio climático y la salud. Los temas más relevantes para las pequeñas empresas son riesgo y prácticas de negocio responsables y, sobre todo, consumidor. No obstante, no presentan interés en el agua. ► [Q](#)

Asuntos más materiales por clústeres de enfoque industrial

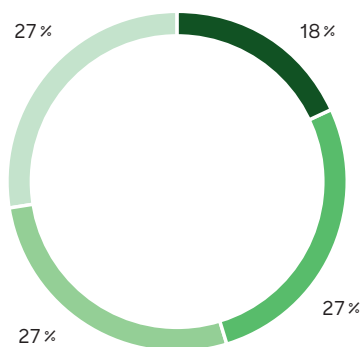
Las empresas con un enfoque industrial de consumo y *retail* son las que más comunican sus asuntos más materiales. Entre los más importantes se incluyen riesgo y prácticas de negocio responsables, consumidor y sostenibilidad. ► [R](#)

El análisis por clúster con enfoque industrial vuelve a mostrar que los 3 temas prioritarios en la materialidad de las empresas del Sos-25 son cambio climático, riesgo y prácticas de negocio responsables y también salud. Las empresas de consumo y *retail* son las que más reportan materiales, mientras que las empresas de Telecomunicaciones/Media/Tecnología casi no los reportan.

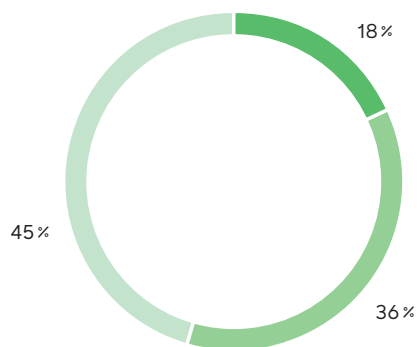
En ese sentido, 6 de las 8 tendencias en asuntos más materiales están relacionadas con temas de gobernanza, finanzas y sociedad. Sobre temas ambientales, solamente 2. Esto sugiere que las organizaciones alinean sus prioridades a temas operativos y de viabilidad más que al cuidado y la preservación del capital natural. Un análisis más profundo de la correlación entre los asuntos materiales reportados y las acciones empresariales ayudaría

Q Reporte de temas más materiales en informes de sostenibilidad por volumen de ventas

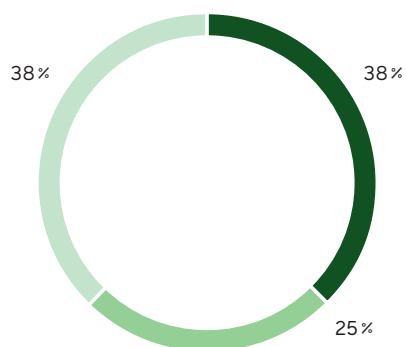
Cambio climático



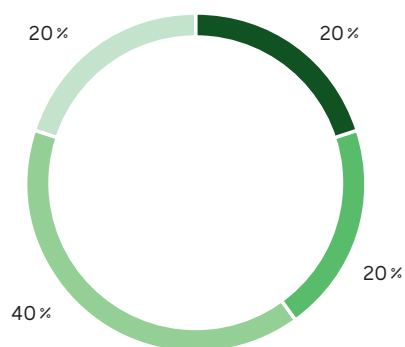
Riesgo y prácticas de negocio responsables



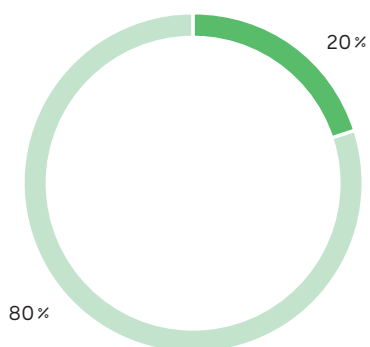
Salud



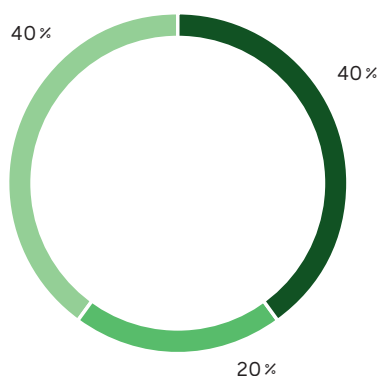
Valor económico



Consumidor



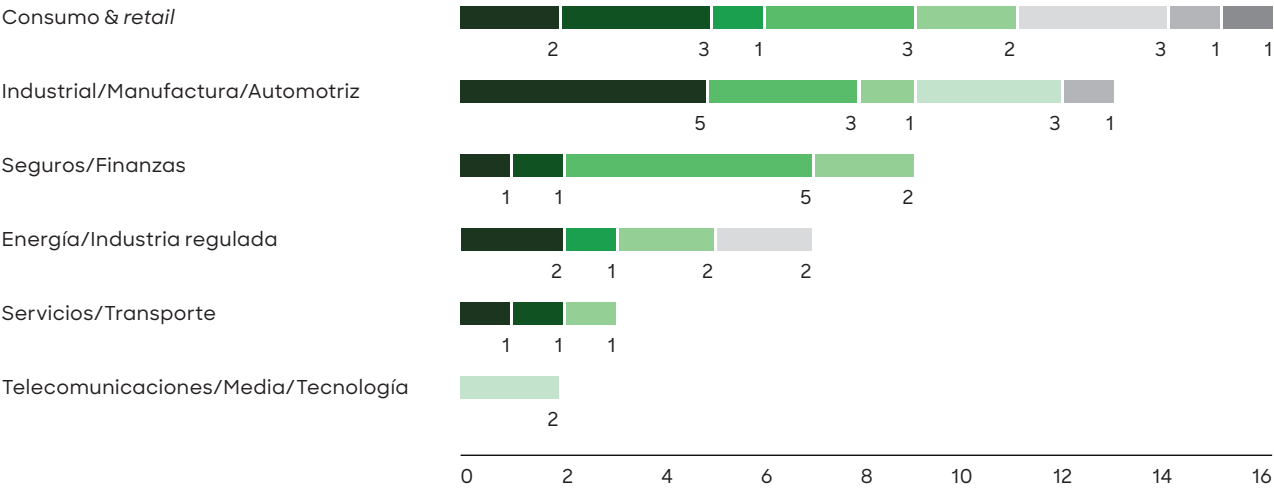
Agua



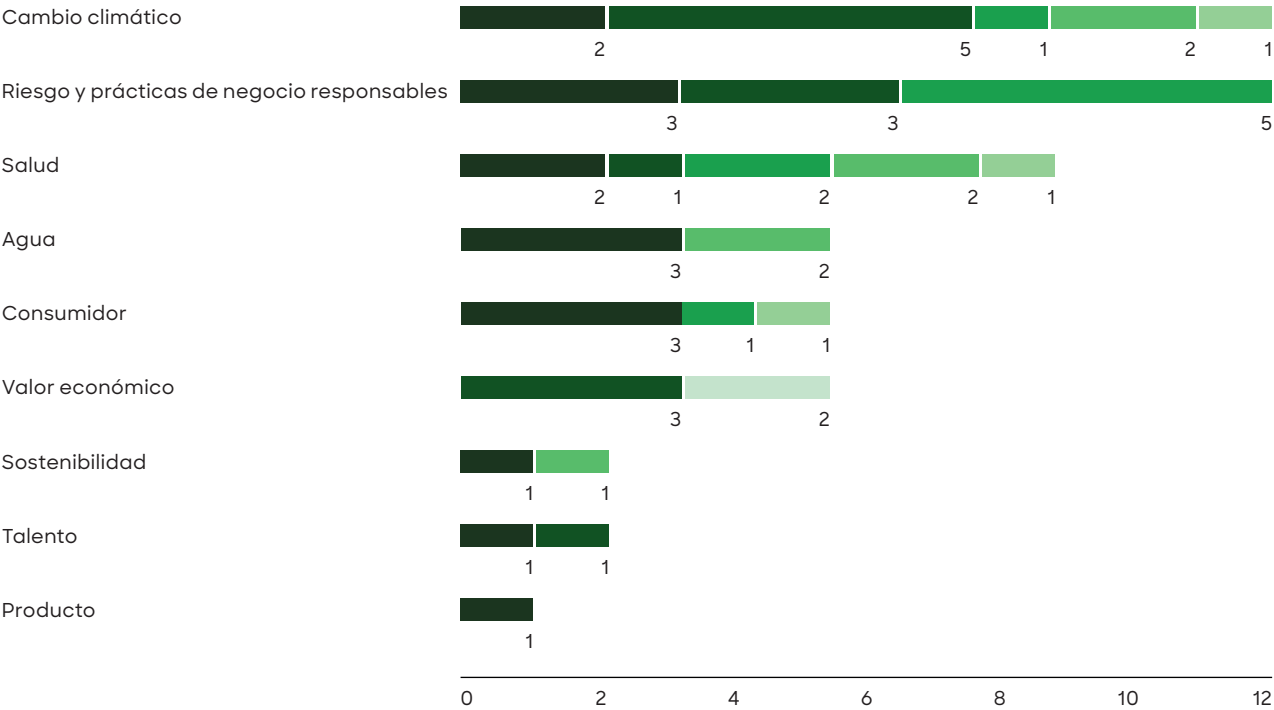
■ Ventas menores a 60,000 millones de MXN
 ■ Ventas entre los 60,000 y 99,000 millones de MXN
 ■ Ventas entre los 99,000 y 216,000 millones de MXN
 ■ Ventas mayores a 216,000 millones de MXN

Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

R Reporte de temas más materiales en informes de sostenibilidad por clúster industrial



Cambio climático Consumidor Sostenibilidad Riesgo y prácticas de negocio responsables Salud Valor económico Agua Talento Producto



Consumo & retail Industrial/Manufactura/Automotriz Seguros/Finanzas Energía/Industria regulada Servicios/Transporte Telecomunicaciones/Media/Tecnología

Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

a identificar si estas prioridades son el reflejo de compromisos estratégicos genuinos o una respuesta a estándares de divulgación o tendencias globales populares. La divulgación de la materialidad es clave para evaluar el alineamiento de la estrategia corporativa, los intereses de los *stakeholders* y el éxito del modelo de negocio. La brecha del 40 % de las empresas que sí cuentan con ISos pero no reportan materialidad, sumada a la que generan las 16 empresas que no comunican ISos, representa una gran oportunidad para incidir en un plan de negocios mucho más exitoso y alineado con las demandas de los mercados más exigentes y la normatividad.

4

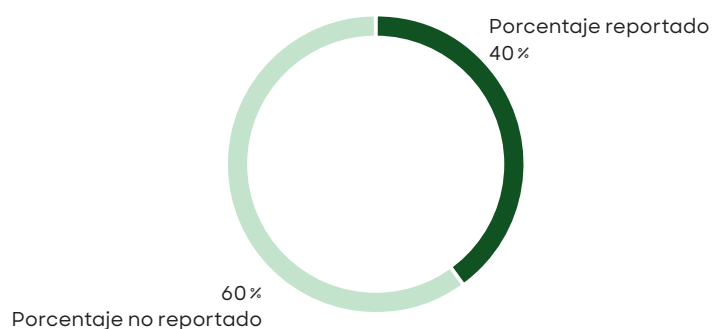
Tema: Finanzas



Reportar los impactos financieros en los ISos es crucial para comunicar que la empresa es transparente, responsable, confiable y cumple con las normas. Esto les permite a los *stakeholders* determinar si la empresa asume la responsabilidad de sus objetivos e impactos de sostenibilidad. Del mismo modo, facilita a las empresas gestionar los riesgos de forma proactiva, tomar medidas para mitigar los impactos financieros negativos, alinearse con los estándares y las prácticas globales, así como generar valor a largo plazo.

El tema Finanzas en nuestro instrumento de evaluación se centra en los impactos financieros que generan las empresas a través de sus actividades. Este análisis abarca desde inversiones en proyectos sociales y de apoyo a la comunidad hasta inversiones en proyectos internos de ecoeficiencia. Dichos elementos permiten evaluar el papel de las empresas en la creación de valor financiero y social, al igual que su contribución al desarrollo sostenible.

S Reporte de impactos financieros



Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

Índice de respuestas en Finanzas

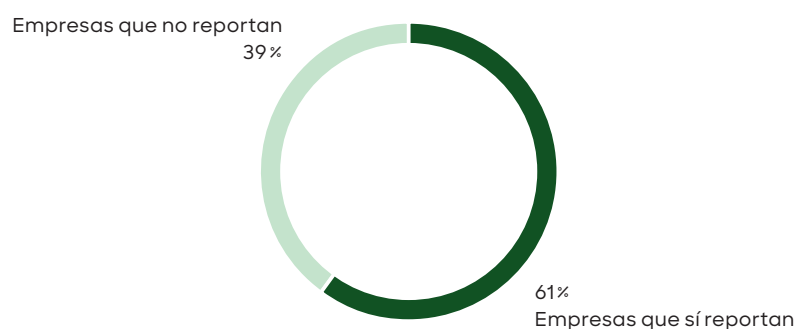
El 40 % reportó asuntos relevantes en el tema Finanzas en los ISos. ► **S**

Inversiones en proyectos sociales y de apoyo a la comunidad

Las inversiones en proyectos de apoyo social y comunitario son clave para el fortalecimiento de la cohesión social, la mejora de la calidad de vida y la reducción de la desigualdad. Fomentan confianza e impulsan el *engagement* y la cooperación comunitaria, también impactan de manera positiva en el desempeño financiero de todas las partes interesadas. Asimismo, previenen problemas sociales y promueven el desarrollo sostenible.

Podemos ver que la mayoría de las empresas ya reporta inversiones en proyectos sociales y de apoyo a la comunidad. Esto es un indicativo positivo de que muchas organizaciones están incorporando este tipo de iniciativas en su agenda de sostenibilidad. Sin embargo, la brecha restante (39.3 %) evidencia que hay un espacio para mejorar. ► **T**

T Reporte de inversiones en proyectos sociales y de apoyo a la comunidad



Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

Las empresas con mayor volumen de ventas son las que más reportan sus inversiones en proyectos sociales. Posiblemente esto se deba al acceso a mayores recursos y exposición pública. Sin embargo, sin estandarización en la manera en que se reportan estas inversiones, es difícil evaluar su impacto real.

Inversión en proyectos para los ODS

Las inversiones de una empresa en iniciativas alineadas con los ODS envían el mensaje a los *stakeholders* de una empresa ética, que busca impactar el desarrollo sostenible a través de sus operaciones y dinámicas de negocio. Estas incentivan la productividad y el desempeño basado en innovación sostenible. Por ende, atraen a colaboradores, gobiernos,

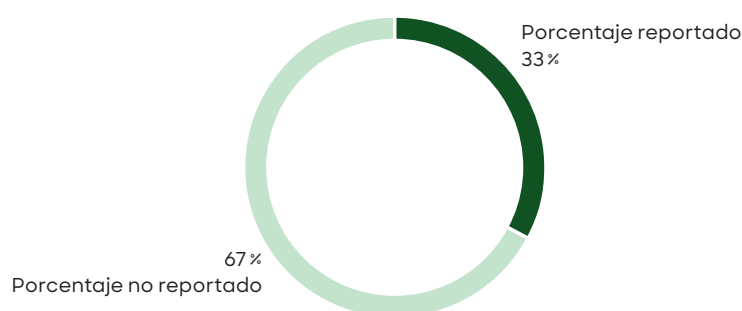
¿Cómo puede una mayor inversión en proyectos sociales y apoyo comunitario impulsar un cambio social duradero? ¿Qué nos impide acelerar ese impacto ahora?

inversionistas y proveedores que también se alinean a los ODS. Asimismo, comunicar sobre estas inversiones también influye sobre el incremento del *engagement* con la comunidad, valor de la marca, así como la imagen y reputación de la empresa. De esta manera, los beneficios van mucho más allá del desempeño y la rentabilidad empresarial, ya que ofrecen una manera para alinear inversiones a un mejor futuro para la sociedad y el medio ambiente.

Comunicación sobre las inversiones en proyectos asignados para los ODS

El 33 % de las empresas de la muestra del Sos-25 reportaron inversiones en proyectos asignados por los ODS en sus ISos. ► **U**

U Reporte de inversiones en proyectos asignados por la ODS

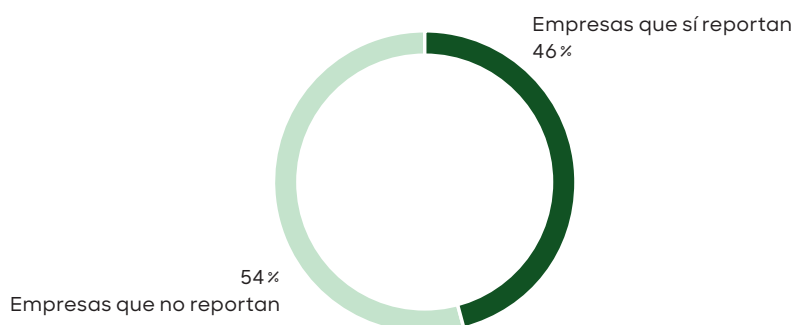


Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

Comunicación sobre proyectos sociales y de apoyo a la comunidad asignados para los ODS

Solo el 46 % de las empresas reporta cantidades invertidas en proyectos relacionados a los ODS. Esto nos muestra cómo las grandes empresas, a pesar de tener mecanismos muy eficientes en temas de gastos, no reportan las inversiones hechas para proyectos relacionados a los ODS. Este punto se debe tomar en cuenta para futuros análisis. ► **V**

V Reporte de inversiones en proyectos relacionados a los ODS



Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

La mayoría de las empresas no reporta sobre inversiones en proyectos asociados a los ODS. Esto puede ser debido a que no realizan este tipo de inversiones o que hayan decidido no reportarlas. Lo último no tendría sentido desde el punto de vista comercial, ya que las empresas se beneficiarían significativamente si comunicaran esta información de forma transparente a sus *stakeholders*.

Impactos financieros indirectos significativos identificados por la organización

Los impactos financieros indirectos son tan significativos como los directos. Esto se debe a que impulsan la creatividad e innovación, la evaluación y la creación de nuevos mercados, la

generación de empleo y la productividad. También inciden en la resiliencia, eficiencia, reducción de costos, atracción de inversiones, crecimiento a largo plazo y, a su vez, impactan en el desarrollo financiero de las empresas, tanto a nivel local como regional.

¿Cómo el liderazgo, el compromiso y las inversiones empresariales pueden acelerar el progreso de la Agenda 2030?

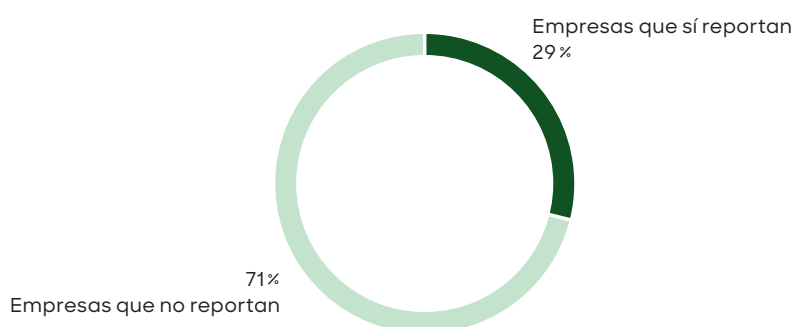
Reporte sobre externalidades identificadas por la organización

Los lineamientos y las políticas globales permiten medir el impacto financiero indirecto de las prácticas sostenibles. Esto implica señalar, por ejemplo, cómo la sostenibilidad afecta la creación de valor a largo plazo y los impactos sociales más amplios, el valor e imagen de marca, los cambios en la demanda del mercado, los costos regulatorios y los cambios en el comportamiento del consumidor, entre otros. Por lo tanto, medir el impacto financiero indirecto de las prácticas sostenibles requiere evaluar el valor a largo plazo, creado a través de iniciativas sociales, ambientales y de gobernanza.

El bajo porcentaje de reporte (29 %) muestra que este indicador se encuentra presente de forma limitada en los reportes corporativos. Esto probablemente se deba a la complejidad de medirlo, la falta de presión externa y la prioridad dada a otros indicadores más visibles o fáciles de comunicar. ► **W**

Reportar las externalidades identificadas, es decir, los impactos financieros indirectos, sensibilizará la creación de valor a largo plazo, la mejora de las expectativas de inversionistas y *stakeholders*, así como la estrategia empresarial y la innovación. Asimismo, compartirá de forma transparente el vínculo entre la sostenibilidad y el rendimiento empresarial.

W Reporte sobre externalidades identificadas por la organización



Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

5

Tema: Ambiental



Este tema analiza cómo la empresa gestiona los recursos naturales y reduce sus impactos ambientales. Informar sobre el desempeño ambiental es, sin duda, fundamental para cualquier ISos. De esta manera, los *stakeholders* conocen las políticas, los estándares, las acciones y los resultados de la empresa en materia de prácticas ambientales. No solamente comunica su transparencia, *accountability* y cumplimiento normativo, también mejora la toma de decisiones, fortalece la imagen y la reputación de la marca, atrae a inversores y consumidores, así como motiva a las empresas de la cadena de suministro a adoptar prácticas sostenibles. Por lo tanto, no solo reduce el *greenwashing*, sino que también se fomenta la sostenibilidad global.

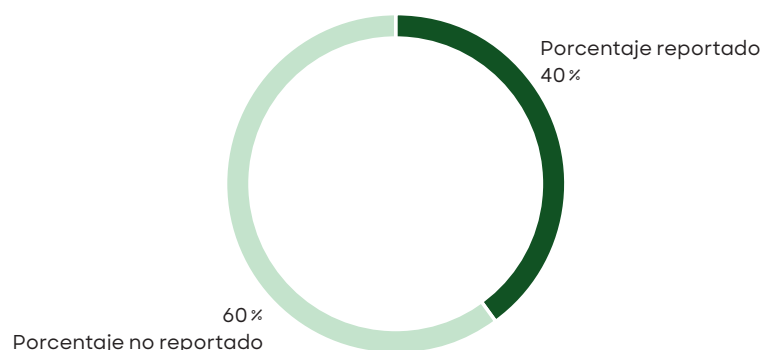
El estado de la situación en temas de cambio climático, pérdida de la biodiversidad, deforestación, agricultura intensiva, entidades novedosas, acidificación de océanos, entre otros, muestra un planeta que se acerca rápidamente a límites inviables. La comprensión de la situación y la consecuente gestión del riesgo conduce a las empresas con visión estratégica a tomar medidas preventivas. Mitigar, adaptarse y remediar es la clave de un modelo de negocio sostenible y responsable, no solo para con los *stakeholders*, sino también para con la sociedad y el planeta.

A continuación, se presentan diversos indicadores de gestión ambiental reportados por las empresas de la muestra del Sos-25.

Índice de respuesta en Ambiental

Reportar sobre temas ambientales es un ejercicio de responsabilidad empresarial y transparencia. En este sentido, las políticas, las prácticas y los recursos que una organización

X Reporte de temas ambientales



Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

implementa pasan por diferentes niveles de madurez. Van desde el simple y necesario "cierra la llave y apaga la luz" hasta la contabilidad estricta de emisiones de gases efecto invernadero, pasando por la revalorización de residuos para llegar a la circularidad. Los ahorros y el incremento de la eficiencia al implementar los sistemas de gestión ambiental son inmediatos. No obstante, la inversión asociada, la complejidad, el desconocimiento y el escepticismo suelen ser las principales barreras que impiden percibir el valor de la sección Ambiental en la empresa. Los indicadores ambientales son fundamentales para un proceso de mejora continua y adaptación al nuevo escenario mundial. Reportarlos es clave, ya que lo que se mide se mejora y gana en eficiencia. Solo el 60 % de las empresas reportan sobre temas ambientales en sus ISos. ► X

Entre los indicadores más reportados están las "certificaciones asociadas a la sostenibilidad ambiental" y la "reintegración de materiales reciclados en la cadena productiva", con 64 % y 60 %, respectivamente. El porcentaje de empresas que reportan "certificaciones asociadas a la sostenibilidad ambiental" sugiere una creciente conciencia y adopción de estándares reconocidos para validar sus prácticas sostenibles. Esto también puede indicar un esfuerzo por mejorar la credibilidad y transparencia de sus acciones ambientales. De igual manera, el porcentaje significativo que reporta la "reintegración de materiales reciclados en la cadena productiva" refleja un interés en la economía circular y la reducción de desperdicios, lo cual puede traducirse en beneficios económicos y ambientales.

Los indicadores menos reportados son "mecanismos disponibles de reclamación medioambiental" y "promedio de kilómetros recorridos por producto", con 30 % y 5 %, respectivamente. Incrementar el 30 % citado podría generar una mayor confianza y mostrar el interés de las empresas en escuchar las inquietudes tanto de colaboradores como de usuarios, consumidores y público en general. El extremadamente bajo porcentaje que reporta el "promedio de kilómetros recorridos por producto" sugiere que las empresas aún no están enfocadas en medir y gestionar la huella de carbono asociada al transporte de sus productos. Este es un aspecto clave para evaluar el impacto ambiental y la sostenibilidad de la cadena de suministro.

Uso de fuentes renovables de energía

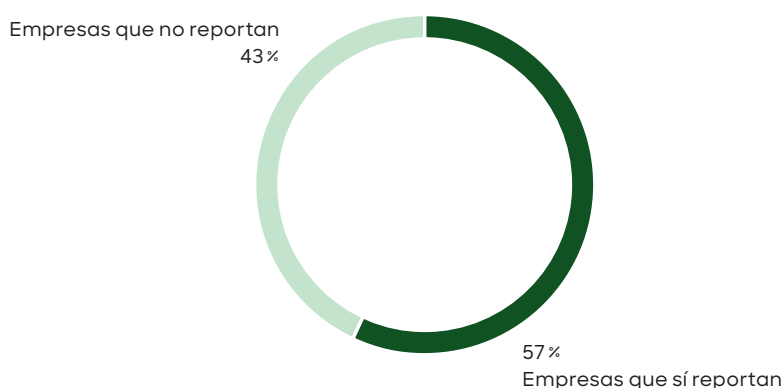
Para las empresas, es cada vez más evidente notar la relación secuencial entre 1) el uso de combustibles fósiles, 2) el aumento significativo de los gases de efecto invernadero (GEI) asociados, 3) el impacto del calentamiento global y, finalmente, 4) el daño del cambio climático. Sin embargo, los efectos sinérgicos de la deforestación, el agotamiento de recursos naturales y la generación de residuos obligan a considerar el principio de precaución en materia ambiental. Este debe ser la principal medida frente a los riesgos físicos, regulatorios, de mercado, de resiliencia de la cadena de suministro y reputacionales en los que incurren las empresas.

Las fuentes renovables de energía son aquellas que se obtienen mediante recursos naturales regenerados a un ritmo igual o mayor al que se consumen. Por ello, son prácticamente inagotables a escala humana. Estas fuentes incluyen la energía solar, eólica, hidroeléctrica, geotérmica y la biomasa. Su aprovechamiento es fundamental para la transición hacia un sistema energético más sostenible, ya que producen menos emisiones de GEI. Este aprovechamiento también suele incurrir en menos contaminantes en comparación con las fuentes de energía no renovables, como son las energías fósiles. Por

esta razón, tienen un impacto significativo en la mitigación del cambio climático y en la seguridad energética a largo plazo.

En general, el 57 % de las empresas de la muestra del Sos-25 reporta el uso de fuentes de energía renovables. Hay entonces un margen importante para la expansión de las energías renovables. ► Y

Y Reporte del uso de fuentes de energía renovables



Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

Respecto al tamaño de la empresa por volumen de ventas, un tercio de las empresas que reportan el uso de energías renovables pertenecen al cuartil de empresas con mayor volumen de ventas. Esta información sugiere que las empresas más grandes, con mayor volumen de ventas, tienen una mayor probabilidad de invertir en energías renovables. Ello podría deberse a que tienen más recursos financieros disponibles para realizar una inversión inicial en el caso de una primera instalación o reconversión a renovables. De igual manera, estas se encuentran más expuestas a la presión pública y regulatoria de adoptar prácticas sostenibles. No obstante, esto también implica que las empresas con menores ventas pueden enfrentar barreras para la adopción de energías renovables.

Desde la perspectiva de clústeres por enfoque industrial, todas las empresas de Telecomunicaciones/Media/Tecnología analizadas reportan una utilización de energías renovables. Este liderazgo en la adopción de energías renovables posiblemente refleja la naturaleza innovadora y la creciente conciencia ambiental de este sector. Además, los clústeres de Consumo y *retail* junto al de Energía/Industria regulada reportan el uso de energías renovables en más del 60 % de estos. Ambos también muestran una adopción significativa, posiblemente impulsada por la demanda de los consumidores y las regulaciones ambientales, respectivamente. En contraste, solo el 23 % de las empresas en Industrial/Manufactura/Automotriz reporta el uso de este tipo de energía. Este resultado podría indicar desafíos específicos, como altos costos de reconversión, procesos de producción intensivos para atender a la seguridad energética o una menor presión regulatoria en comparación con otros sectores. Sin embargo, no deberían tener justificación. Si un clúster ofrece un bien, por defecto, debería tener claras metas de descarbonización y reconversión.

La inversión en renovables es rentable y el cambio climático un hecho irrefutable. ¿Cómo aprovechar la coyuntura para que el liderazgo responsable lleve a la empresa a la descarbonización que exige el mercado?

Los datos reflejan que más de la mitad de las empresas analizadas comunica su uso de energías renovables. Esto permite una mayor visibilidad sobre la transición energética en distintos enfoques industriales. En particular, tanto Telecomunicaciones/Media/Tecnología como Consumo y *retail* muestran un alto nivel de reporte en este aspecto. Además, el hecho de que las empresas con mayor volumen de ventas también sean las que más reportan puede indicar una mayor disponibilidad de recursos para integrar estos datos en sus informes.

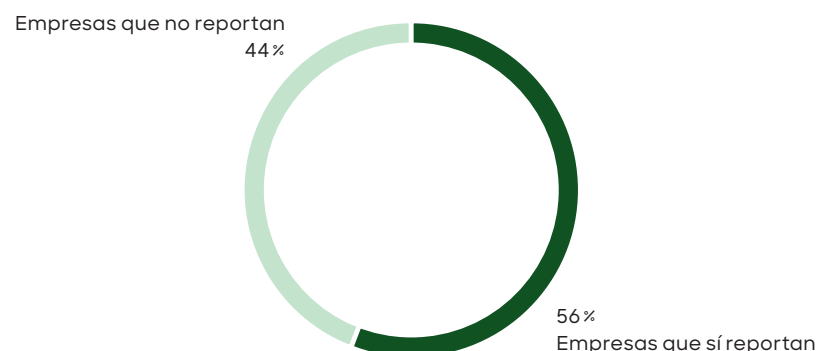
Emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) en México

Los gases de efecto invernadero (GEI) presentes en la atmósfera, como el dióxido de carbono (CO₂), metano (CH₄), óxido nitroso (N₂O) y gases fluorados, son responsables de atrapar el calor y contribuir al cambio climático. Cada uno tiene un potencial diferente de calentamiento, por lo que su medición se expresa en toneladas de dióxido de carbono equivalente (tCO₂e). Las emisiones de GEI se clasifican en tres alcances (alcance 1, 2 y 3), que en conjunto conforman la huella de carbono de una empresa.

Alcance 1 y 2: Reporte en el contexto mexicano

Las emisiones de alcance 1 son las emisiones directas de fuentes que son propiedad o están controladas por la empresa, como calderas, hornos, procesos industriales que utilizan combustibles fósiles y flotillas de vehículos de combustión interna. En el caso de vehículos

Z Reporte de emisiones de alcance 1 y 2



Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

eléctricos, solo se consideran si se recargan con energía de autoabastecimiento proveniente de fuentes fósiles de la propia empresa.

Las emisiones de alcance 2 son las emisiones indirectas asociadas a la compra y consumo de energía (electricidad, vapor, calor, refrigeración, etc.) generada fuera de la empresa.

En este estudio, los porcentajes de reporte de emisiones de alcance 1 y 2 corresponden únicamente a lo reportado en México. Es importante aclarar que, aunque algunas empresas pueden reportar estos alcances en otros países o a nivel global, aquí solo se incluyen los reportes realizados específicamente en el contexto mexicano.

Por ejemplo, en la muestra reducida del Sos-25, el 56% de las empresas reporta tanto emisiones de alcance 1 como de alcance 2 en México. De las 84 empresas que cuentan con ISos, 47 reportan sus emisiones de tCO₂e anuales en el país. Si consideramos la muestra original de 100 empresas, más de la mitad aún no reporta sus emisiones en México. ► Z

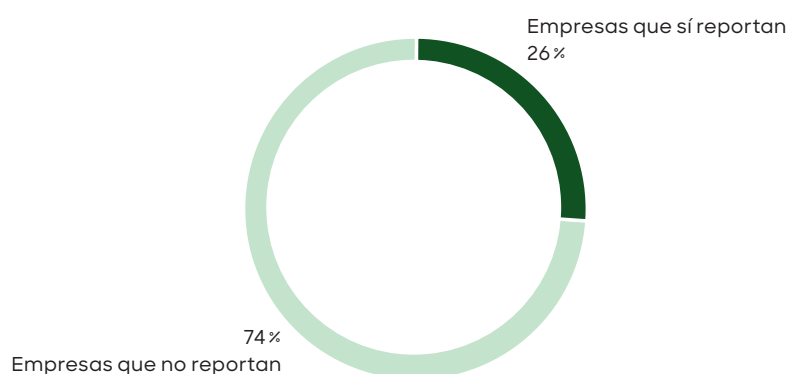
Reporte de emisiones de alcance 3

Las emisiones de alcance 3 son aquellas emisiones indirectas que ocurren a lo largo de la cadena de valor de la empresa, como las generadas por proveedores, distribución, comercialización, gestión de residuos y servicios posventa. Estas emisiones suelen estar fuera del control directo de la empresa y son particularmente difíciles de medir, ya que involucran a terceros.

En México, la proporción de empresas que reportan sus emisiones de alcance 3 sigue siendo baja (26% de la muestra analizada). Es importante subrayar que este porcentaje corresponde únicamente a los reportes realizados en México, y no necesariamente refleja reportes que las empresas puedan realizar en otros mercados o a nivel global. ► AA

El análisis por volumen de ventas muestra que las empresas de mayor tamaño tienden a reportar más sus emisiones de alcance 3, mientras que las de menor tamaño lo hacen en menor medida. El clúster de Consumo y *retail* destaca por un mayor nivel de reporte de alcance 3, mientras que el clúster de Energía/Industria regulada, a pesar de su relevancia, presenta los niveles más bajos de reporte, lo que evidencia una oportunidad de mejora importante.

AA Reporte de emisiones de alcance 3



Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

Aunque las empresas no controlan la generación de las emisiones de alcance 3, sí pueden influir positivamente en ellas. Esto es posible a través de la aplicación de medidas para disminuir, gestionar y controlar el alcance 3. En una organización, es común que el alcance 3 represente la mayor parte de la huella de carbono. Entre las medidas a instaurar, se recomienda mapear la cadena de valor, generar una cultura de sostenibilidad en la empresa que involucre a proveedores y colaboradores, optimizar la logística y el transporte, incrementar la eficiencia y hacer circular los procesos, entre otras.

Promedio de kilómetros recorridos por producto

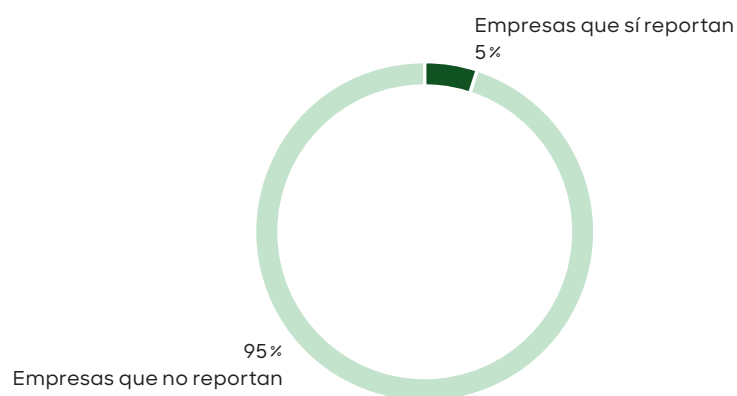
La medición del promedio de kilómetros recorridos por producto permite a las empresas evaluar la eficiencia de su logística y cadena de suministro. Esta información no solo es relevante para la rentabilidad, sino que también resulta fundamental para optimizar la cadena de suministro. La finalidad es de minimizar el impacto ambiental, a través de una planificación estratégica orientada al logro del rendimiento deseado.

A pesar de su importancia, esta métrica es la menos reportada en los informes de sostenibilidad. Solamente el 5% de las empresas que elaboran estos informes incluyen datos sobre los kilómetros recorridos por sus productos. Este hallazgo adquiere mayor relevancia en el contexto del crecimiento exponencial del mercado de última milla, impulsado por la pandemia, y la consecuente adaptación de los modelos de negocio hacia la entrega directa al consumidor. Los cambios mencionados exigen una mayor precisión en el cálculo de los kilómetros recorridos por los productos para reflejar el impacto real de la distribución. Este dato también revela una posible falta de atención a la huella de carbono acumulada por producto, bien o servicio, que debería ser un aspecto clave en la evaluación del desempeño ambiental. ► **AB**

Uso y suministro de agua

Dado su papel fundamental, el agua es un tema de gran relevancia para el SdS-25. Gracias a que el ciclo hidrológico permite la renovación constante de este elemento, el agua es un recurso renovable a escala global. Sin embargo, su disponibilidad puede verse comprometida a nivel local y regional. Su uso excesivo, la contaminación y la gestión

AB Reporte del promedio de kilómetros recorridos por producto

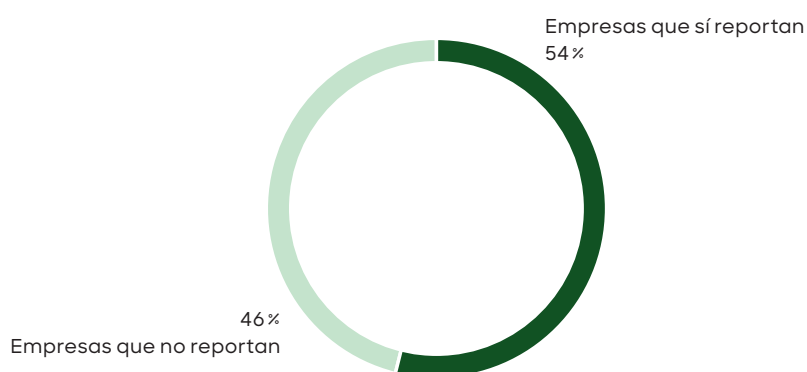


Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

inadecuada pueden resultar en su agotamiento. Por esta razón, también se llega a considerar como un recurso no renovable en determinados contextos. Esta situación en particular puede derivarse del consumo urbano indiscriminado, de prácticas industriales irresponsables y de una administración deficiente, caracterizada por la falta de regulación, control y protección por parte de las instancias competentes.

La información recopilada sobre el agua para el análisis en el Sos-25 intenta entender las fuentes de suministro, su consumo, uso y tratamiento cuando pierde su calidad. Esto es, un ciclo de vida del agua diferente al natural, desde la visión de la empresa. El 54 % de las empresas de la muestra reportan el uso de agua con un porcentaje muy bajo, que incluye la fuente de extracción del líquido. ► **AC**

AC Reporte del uso y suministro de agua



Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

Agua residual y tratada

El tratamiento de aguas residuales en México no es solo una exigencia legal para cumplir con los límites de contaminantes máximos permisibles, sino también una responsabilidad ética y estratégica para las empresas. Su cumplimiento protege el recurso y contribuye en la continuidad de su ciclo, protege a su vez al medio ambiente (en específico a la biodiversidad), respeta la salud pública y conserva la reputación de la empresa. Ignorar esta responsabilidad puede acarrear graves consecuencias legales, económicas y sociales. Solamente el 33 % de las empresas reportan alguna forma de tratamiento de sus aguas residuales o el uso de aguas tratadas. ► **AD**

El agua es un recurso vital que puede definir la viabilidad de un modelo de negocio. ¿Cómo desde un liderazgo responsable se debe gestionar el riesgo inherente de su escasez?

¿Cómo ganar eficiencia en los procesos y operaciones con una visión de zero waste en la empresa para el mejor aprovechamiento de recursos y la minimización de desperdicios?

¿Cómo un liderazgo comprometido e inspirador puede transformar la cadena de valor de la empresa, movilizándolo a proveedores y clientes hacia objetivos compartidos de sostenibilidad?

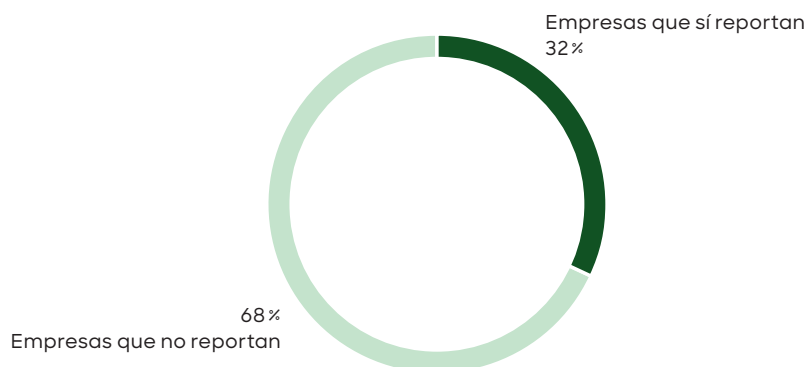
Plan de gestión de residuos

Los desechos de algunos pueden ser un recurso valioso para otros. Siendo conscientes del creciente problema de acumulación de residuos que deteriora nuestro entorno, resulta innegable la necesidad de una gestión inteligente de los mismos.

La gestión de residuos comprende el conjunto de acciones y procedimientos organizados, eficientes y responsables destinados al manejo de los residuos generados por una organización. Un plan de gestión de residuos (PGR) empresarial facilita la clara identificación de las responsabilidades sobre cada tipo de residuo. Del mismo modo, contribuye significativamente a la gestión integral del riesgo ambiental y operativo. En México, la obligatoriedad de contar con un PGR para las empresas está condicionada al tipo y la cantidad de residuos que generan, así como a las especificaciones del marco legal y normativo aplicable a nivel federal, estatal y municipal.

Al respecto, el 57 % de la muestra del Sos-25 reporta en sus ISos información sobre su PGR, lo que revela una significativa área de oportunidad. Se pueden, entre otras, hacer tres inferencias de relevancia: 1) Falta de relevancia percibida, donde las empresas aún no internalizan la importancia estratégica de una gestión de residuos robusta para su operación y sostenibilidad. 2) Creencia errónea de no necesitar un PGR en cierto tipo de

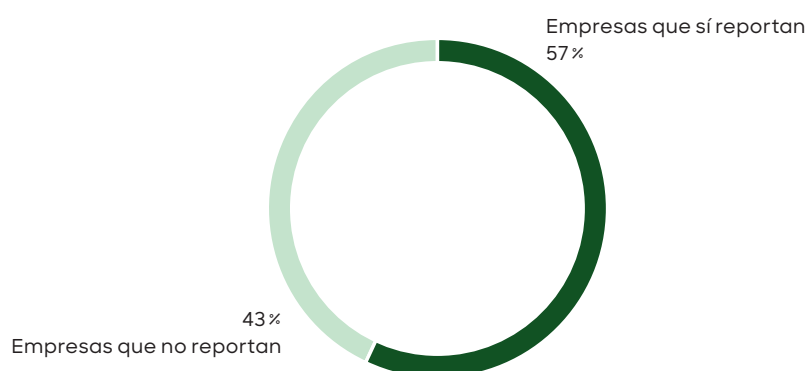
AD Reporte del agua residual y tratada



Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

organización, giro, industria o sector, ignorando los beneficios transversales que aporta. 3) Si la información sobre el PGR ya existe, pero no está reportada, puede ser una gran oportunidad perdida para demostrar un compromiso con la gestión responsable y transparente frente a los *stakeholders* y las certificaciones. ► **AE**

AE Reporte del plan de gestión de residuos



Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

Acciones de circularidad

El modelo tradicional de producción y consumo, con su enfoque lineal, agrava los problemas ambientales y sociales actuales. Para superarlo, la naturaleza y sus ciclos perfectos son una gran inspiración para adoptar un sistema circular. En ella, el valor de un producto se extiende a todas las etapas de la cadena, generando nuevas oportunidades para las empresas. La economía circular busca diseñar productos duraderos, minimizar residuos y usar los recursos de forma eficiente, con el fin de reducir el impacto ambiental y mejorar la economía a nivel local y global.

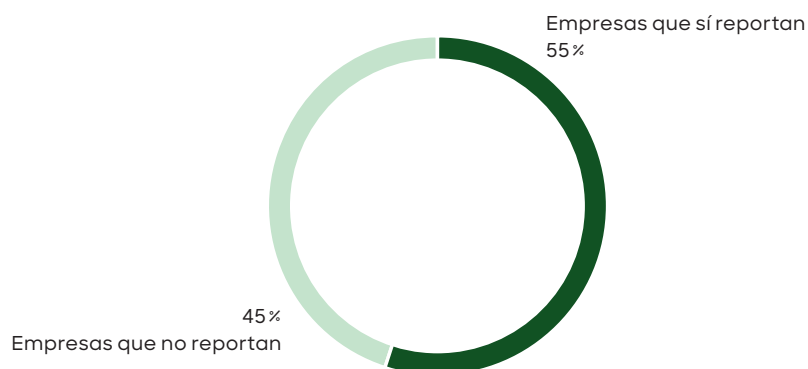
En México, aunque la Ley Federal de Economía Circular aún no se aprueba, algunos estados como la Ciudad de México y Guanajuato ya tienen sus propias leyes. Esto ofrece una oportunidad para que las empresas participen en la creación de una guía nacional sobre el tema.

La circularidad va más allá de los residuos, incluyendo el uso prolongado de materiales y la regeneración de los sistemas naturales. Aunque las empresas suelen empezar por los residuos, ya consideran otros aspectos. El 55% de las empresas del Sos-25 informan sobre

¿Cómo pueden las empresas integrar estratégicamente los principios de minimizar residuos, diseñar para conservar y regenerar en sus modelos de negocio, a fin de generar valor tangible a lo largo de toda su cadena de valor?

diversas acciones de circularidad, como rediseñar envases para recuperarlos, alargar la vida útil de los productos, hacer sus envases menos contaminantes o incluso reparar daños de otros productos en el ecosistema. ► **AF**

AF Reporte de acciones de circularidad



Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

6

Tema: Derechos Humanos



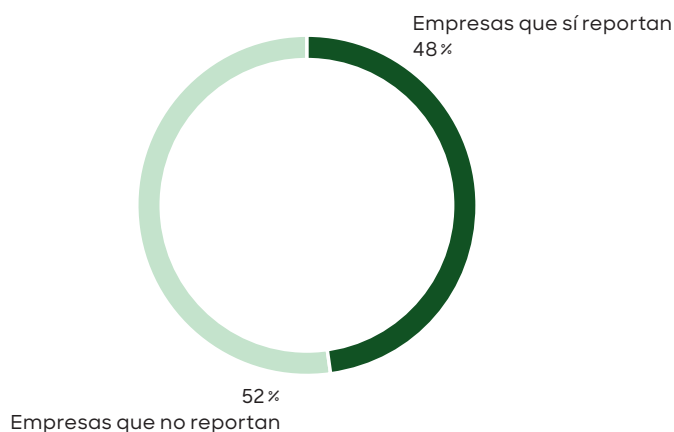
Este tema verifica el respeto y la protección de los derechos humanos dentro y fuera de la empresa. Reportar sobre los derechos humanos es importante desde puntos de vista éticos y estratégicos. Este es un indicador de que la empresa es transparente, *accountable* y que cumple con las normas establecidas por agentes reguladores, locales, nacionales, e incluso regionales e internacionales. Tiene un impacto en la satisfacción de colaboradores actuales e inversionistas, dado que muestra la administración de riesgos y de su cadena de suministro. Asimismo, reportar sobre los derechos humanos puede contribuir a la concientización de *stakeholders* actuales y en potencia, influir en el establecimiento de estándares en la industria y fomentar mejores prácticas a nivel regional, país y global.

Índice de respuesta en Derechos Humanos

El 48% de los asuntos relevantes en el tema Derechos Humanos fueron reportados en los ISos.

La inclusión de indicadores de derechos humanos en reportes de sostenibilidad es relevante para efectos de cumplimiento y decisión estratégica. Esto se debe a que evidencia el compromiso de la empresa con prácticas comerciales éticas, administración de riesgos, así como la creación de valor a través de la cadena de suministro. ► **AG**

AG Reporte de indicadores de derechos humanos



Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

Política y casos de no discriminación

Las empresas que reportan políticas de no discriminación envían un mensaje a sus *stakeholders* internos y externos acerca de su compromiso con lo siguiente: estándar ético legal, derechos humanos, igualdad, diversidad, inclusión, equidad, justicia y desarrollo social en general. La falta de reporte refleja negativamente el compromiso de una empresa con la justicia e igualdad, haciéndola parecer obsoleta o negligente con relación al entorno laboral, así como en sus alianzas comerciales. ► **AH**

Reportar casos de discriminación en ISos es una forma de velar el cumplimiento de políticas. Esto también indica a los *stakeholders* que existen sistemas de control internos cuyo objetivo es garantizar un ambiente de trabajo ético, inclusivo y diverso, donde se promueve la rendición de cuentas y transparencia. Es posible que no se reporten casos por la ausencia de discriminación. No obstante, de ser así, deberían reportarse cero casos de discriminación durante el periodo. En ese sentido, no comunicar esta información de manera transparente puede ocasionar la insatisfacción de los colaboradores, lo cual impacta en la productividad, el desempeño y las tasas de rotación.

Promedio de casos de discriminación

Entre las empresas que reportan este asunto, 4 señalaron no haber registrado ningún incidente de discriminación, mientras que 11 reportaron más de 50 casos en el periodo. ► **AI**

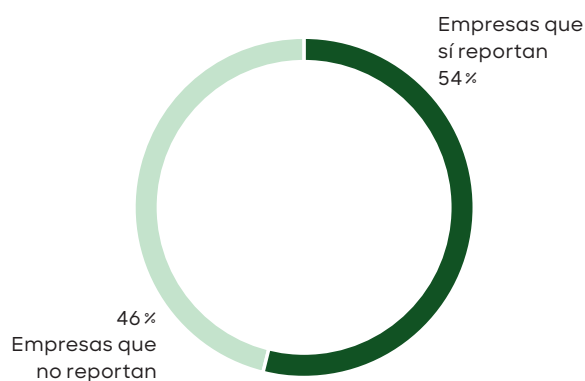
Promedio de casos de discriminación por volumen de ventas

Las empresas con ventas mayores a 216,000 millones de MXN reportaron en promedio la mayor cantidad de casos (194), seguidas por aquellas con ventas menores a 60,000 millones de MXN, que informaron de un promedio de 90 casos. ► **AJ**

AH Reporte de política y casos de no discriminación

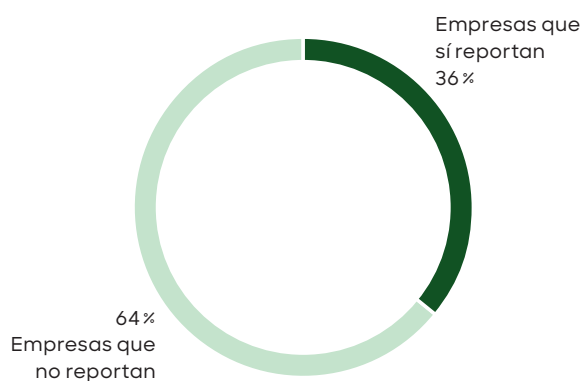
Comunicación de la política de no discriminación

En promedio, 54% de las empresas declaran explícitamente contar con una política de no discriminación en sus prácticas laborales

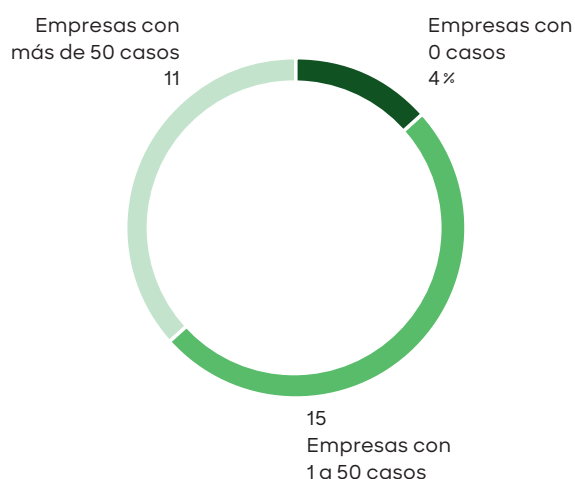


Comunicación de casos de discriminación durante el periodo

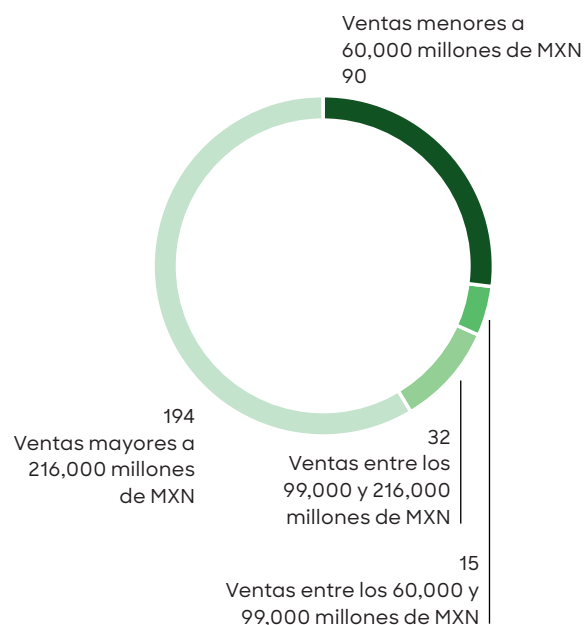
Solo el 36% de las empresas, que equivale a 30 organizaciones, reportan casos de discriminación ocurridos durante el periodo



AI Promedio de casos de discriminación



AJ Promedio de casos de discriminación por volumen de ventas

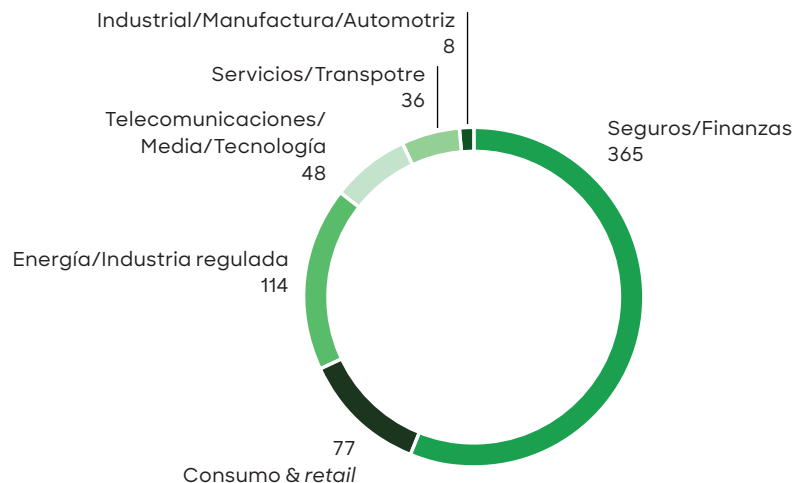


Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

Promedio de casos de discriminación por clúster de enfoque industrial

El clúster de enfoque industrial Seguros/Finanzas destacó por tener el promedio más alto de casos de discriminación (365 casos), superando ampliamente al siguiente clúster Energía/Industria regulada, con 114 casos en promedio. En contraste, el clúster Industrial/Manufactura/Automotriz reportó la menor incidencia, con un promedio de 8 casos. ► **AK**

AK Promedio de casos de discriminación por clúster industrial



Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

El 64 % de las empresas no reportan datos sobre discriminación. Esto sugiere una posible intermitencia en la transparencia de estos temas. Las empresas con mayores ingresos tienden a reportar más casos de discriminación, posiblemente debido a una mayor supervisión y recursos dedicados a la transparencia. En contraste, las empresas con menos exposición regulatoria o menor tamaño pueden no priorizar esta medición. No obstante, esto no implica necesariamente que en estas empresas haya menos discriminación. Es posible que los mecanismos de denuncia sean menos accesibles o efectivos, o que la cultura organizacional no fomente la denuncia. De este modo, la falta de datos en ciertos enfoques comerciales impide evaluar de manera objetiva la situación de discriminación en el entorno corporativo. Además, la baja cantidad de reportes en algunas empresas podría indicar la existencia de deficiencias en las políticas de denuncia. Ello dificulta la identificación de patrones estructurales de discriminación.

Trabajo infantil

La falta de una política sobre trabajo infantil puede resultar en la pérdida de acceso a mercados. Si la empresa focal o los proveedores utilizan trabajo infantil, puede haber un impacto negativo en la reputación e imagen. Esto se debe a que los *stakeholders*, particularmente los consumidores, pueden exhibir su descontento con las prácticas, lo cual impacta en su legitimidad y derecho a operar. ► **AL**

AL Reporte de la no producción y la no asociación con proveedores que producen con trabajo infantil

Comunicación de la no producción con trabajo infantil

Un poco más de la mitad de las empresas (52%) no especifican si sus operaciones están libres de trabajo infantil



Comunicación de la no asociación con proveedores que producen con trabajo infantil

Solo 41 empresas afirman no asociarse con proveedores que utilicen trabajo infantil, mientras que el 51% no proporciona información al respecto



Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

Es posible que los líderes empresariales decidan que no es necesario reportar sobre trabajo infantil si no es parte de sus operaciones. No obstante, cuando las empresas no abordan abiertamente el trabajo infantil en sus cadenas de suministro u operaciones, estas pueden crear un ambiente de incertidumbre. Por ende, no abordar estas cuestiones de manera directa puede generar reacciones negativas del público, consecuencias legales, así como pérdida de confianza de los *stakeholders*. Del mismo modo, si bien puede que no siempre exista un requisito directo de revelar que no se utiliza trabajo infantil, ciertamente existen obligaciones para que las empresas demuestren que tienen medidas establecidas para evitar el trabajo infantil.

¿Las empresas están preparadas para asumir la responsabilidad del trabajo infantil en sus cadenas de suministro, o seguirán ignorando la debida diligencia y la supervisión necesarias para proteger a los niños vulnerables?

7

Tema: Prácticas laborales y trabajo digno



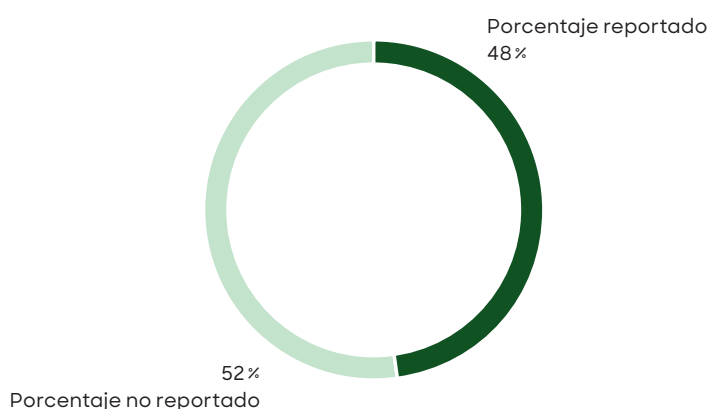
Este tema evalúa las condiciones laborales y el entorno de trabajo en la empresa. Informar sobre las condiciones laborales es importante por varias razones que influyen en la percepción de los *stakeholders*. Esta información envía el mensaje a los *stakeholders* actuales de que la empresa es transparente, *accountable* y cumple con normativas de agencias regulatorias. Esto, a su vez, impacta en el bienestar de los colaboradores y su productividad, y genera confianza. Asimismo, las condiciones laborales pueden atraer talento. Ello significa que pueden persuadir o disuadir a los *stakeholders* en potencia de colaborar o asociarse con la empresa.

Índice de respuesta en Prácticas laborales y Trabajo digno

En promedio, el 48 % de las empresas reportó asuntos relevantes en el tema Prácticas laborales y Trabajo digno en los ISos. ► **AM**

Comunicar de manera transparente las prácticas laborales y el trabajo decente tiene un impacto positivo en la productividad y el desempeño financiero derivado de inclusión y equidad, derechos humanos, justicia social, entre otros. Ello, en torno, impacta en el desarrollo social y crecimiento financiero. Las razones incluyen la asociación directa e indirecta con los ODS como reducción de desigualdades, trabajo decente y crecimiento económico, igualdad de género, así como fin de pobreza y hambre cero, entre otros.

AM Reporte de asuntos relevantes en el tema Prácticas laborales y Trabajo digno

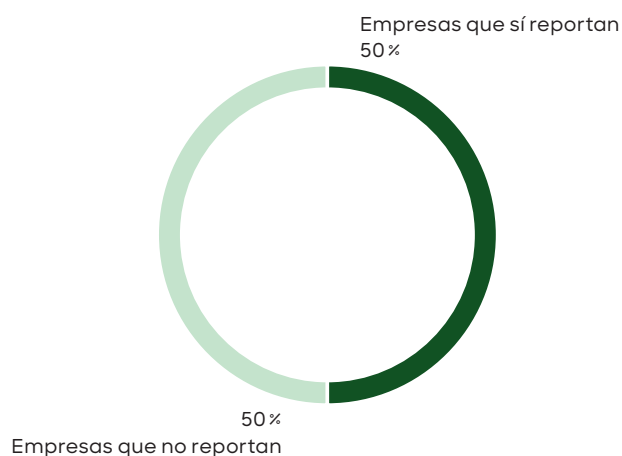


Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

AN Reporte de porcentaje de mujeres y hombres en puestos de alta dirección

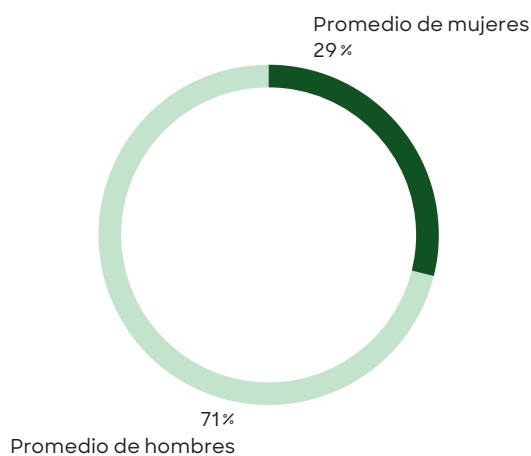
Comunicación de porcentaje de mujeres y hombres en puestos de alta dirección en la empresa

El porcentaje de mujeres en puestos de alta dirección no es comúnmente reportado en los ISos; solo el 50 % de las empresas con ISos lo reportan



Porcentaje de mujeres y hombres en puestos de alta dirección en la empresa

El promedio de mujeres en puestos de alta dirección es de 29 %. Aún no se alcanza una paridad de género en la alta dirección de las empresas



Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

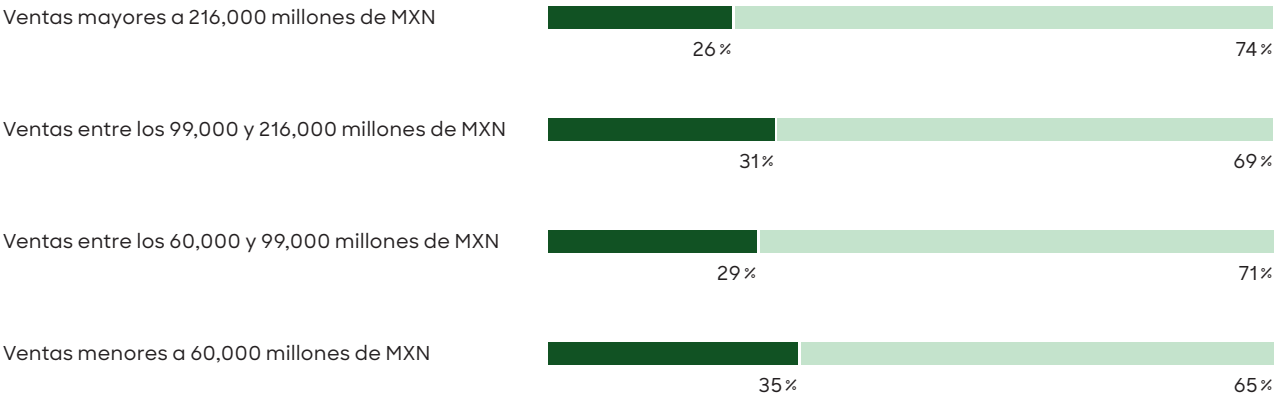
Porcentaje de mujeres y hombres en puestos de alta dirección en la empresa

Algunas empresas deciden reportar este aspecto, a pesar de que no se ha logrado una paridad de género en la alta dirección. La inequidad de género tiene un efecto directo en el poder adquisitivo de las mujeres. Esto impacta su calidad de vida, el crecimiento y el desarrollo personal de ellas y de sus familias. En otras palabras, la inequidad agrava la persistencia del ciclo de pobreza, debido a que afecta el desarrollo sustentable de la región, país y mundo. Asimismo, la falta de representación de las mujeres en puestos directivos limita la capacidad de la empresa para aprovechar eficazmente su poder adquisitivo. Esto, en consecuencia, disminuye el crecimiento del negocio. Incluir a más mujeres en puestos directivos conduce a estrategias más inclusivas y mejora la productividad, el desempeño financiero y, por ende, la economía del país y la región. ►AN

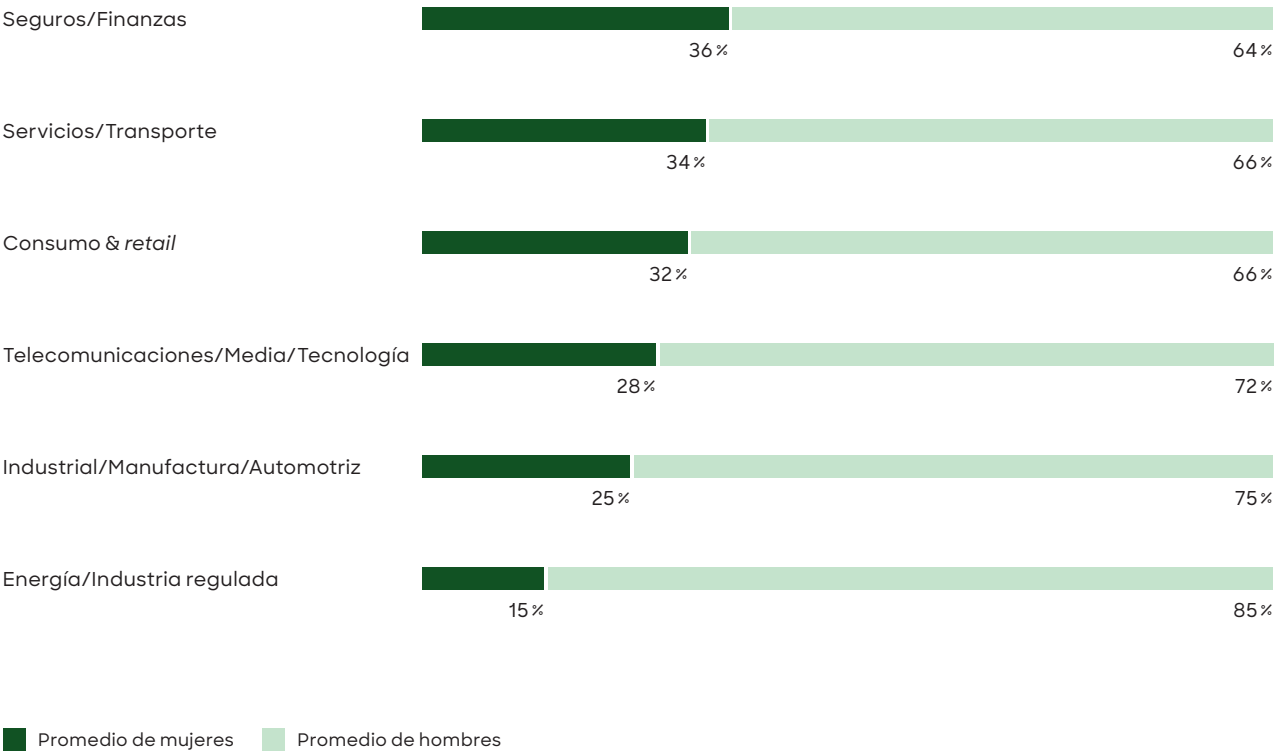
Porcentaje de mujeres y hombres en puestos de alta dirección por volumen de ventas

Las empresas con menores ventas tienen un promedio mayor de mujeres en puestos de alta dirección. ►AO

AO Porcentaje de hombres y mujeres en puestos de alta dirección por volumen de ventas



AP Porcentaje de hombres y mujeres en puestos de alta dirección por clúster industria



Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

Porcentaje de mujeres y hombres en puestos de alta dirección por clúster de enfoque industrial

Las empresas de Seguros/Finanzas muestran el porcentaje más alto de mujeres en puestos de alta dirección, con un 36 %. Por otro lado, las empresas de Energía/Industria regulada tienen el menor porcentaje de mujeres en la alta dirección, con un 15 %. ► **AP**

Solo el 50 % de las empresas reportan la representación de mujeres en puestos de liderazgo en alta dirección. La representación de mujeres tiene un promedio de 29 % en dichos puestos. En las empresas de Seguros/Finanzas, la representación de mujeres es más del doble que en las empresas del clúster Energía/Industria regulada. Las empresas con un 25 % superior en tamaño tienen un mayor porcentaje de liderazgo de mujeres en alta dirección, con un 35 %. Como vemos, el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo en la alta dirección es aún desigual y parece estar relacionado con factores como el clúster por enfoque industrial y el tamaño de la empresa, derivado del volumen de ventas. El avance en equidad de género en liderazgo no es uniforme. Esto sugiere que ciertas industrias y sectores se mantienen rezagadas en el tema de inclusión y diversidad.

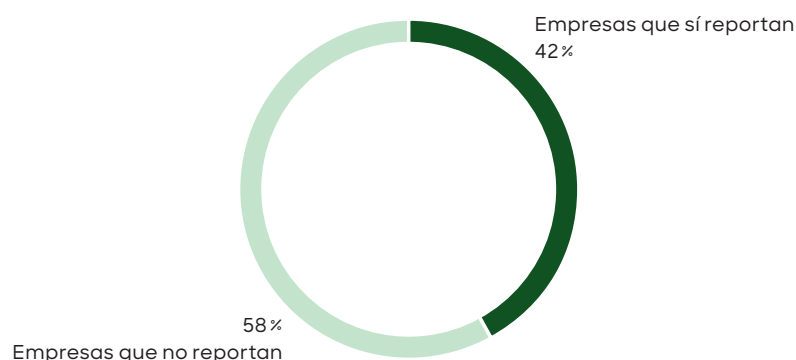
¿Qué impide romper las barreras de género en la alta dirección? ¿Cuánto tiempo más toleraremos esta falta de igualdad de oportunidades?

Implementación de medidas para cerrar la brecha salarial

La brecha salarial de género, la diferencia en los ingresos promedio entre hombres y mujeres en la fuerza laboral, se ve influenciada por la discriminación y la segregación ocupacional. A pesar de que la ley estipula claramente la igualdad salarial entre hombres y mujeres por un trabajo de igual valor, la brecha salarial persiste.

La implementación de medidas para cerrar la brecha salarial no es un asunto que se reporta comúnmente en los ISos de las empresas, con solo el 42 %. ► **AQ**

AQ Reporte de implementación de medidas para cerrar la brecha salarial



Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

Los esfuerzos empresariales delegados a la reducción de la brecha salarial tienen impacto directo en el desarrollo social y, por tanto, en el crecimiento económico. Algunos efectos incluyen: la reducción de pobreza, mayor equidad de género y mejora de bienestar (mental, emocional y físico). Asimismo, se observa el incremento de satisfacción, productividad y

desempeño individual, al igual que la mejora del desempeño empresarial, consecuentemente. Además de este problema de justicia social presente, se añadió la pandemia del COVID-19. Esta causó estragos importantes, lo cual incrementó el número de décadas previstas para cerrar la brecha en la región y globalmente. De este modo, la falta de acción empresarial en este rubro tiene implicaciones que van más allá del crecimiento individual.

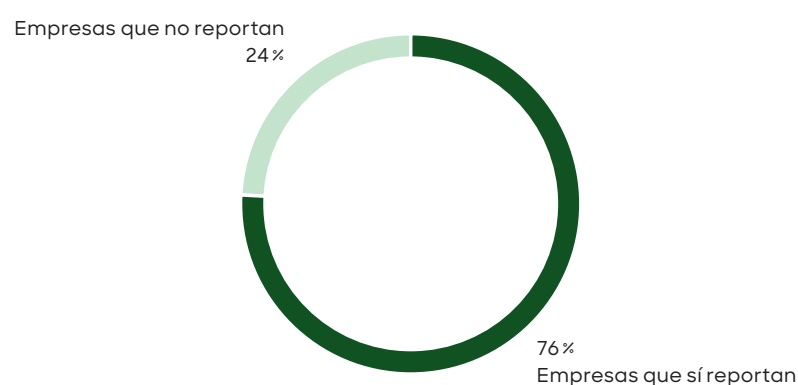
¿Por cuánto tiempo más los líderes organizacionales permitirán que persista esta desigualdad dentro de su organización?

Código de ética

Los códigos de ética guían la toma de decisiones justas y equitativas, protegen la reputación de la empresa, garantizan el cumplimiento legal, mejoran la rendición de cuentas, la confianza y la credibilidad, así como fomentan un ambiente laboral positivo, el liderazgo ético y el comportamiento de los colaboradores. Los códigos de ética suelen desarrollarse para un uso interno. Sin embargo, su aplicación también impacta las relaciones con sus *stakeholders* externos.

El 76 % de las empresas asegura tener un código de ética, que es uno de los asuntos más reportados a través de enfoques comerciales. ► **AR**

AR Reporte del código de ética



Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

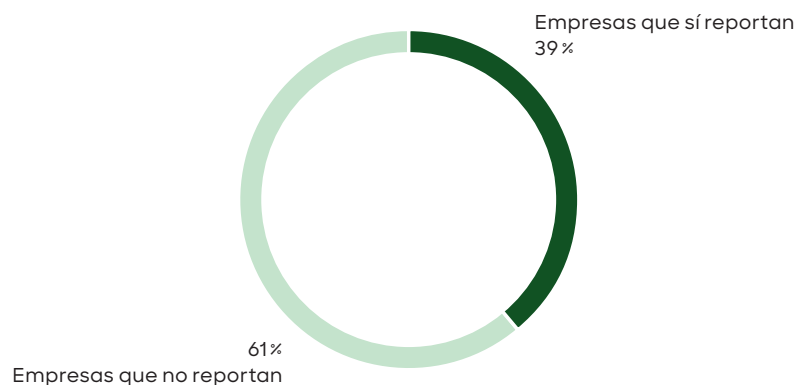
Capacitación de sostenibilidad

De acuerdo con la LFT, los patrones tienen la obligación de proveer y los colaboradores tienen el derecho a recibir capacitaciones que incrementen su nivel de vida, competencia laboral y productividad. El objetivo es que los conocimientos y las habilidades de los colaboradores sean actualizados y desarrollados para mejorar la productividad y, por lo

tanto, el desempeño. Entonces, es importante que sean capacitados en materia de sostenibilidad, con la finalidad de garantizar que se logren los objetivos y las estrategias sostenibles.

El 39 % de las empresas reporta dar capacitaciones a sus colaboradores sobre temas de sostenibilidad; esta es un área de oportunidad muy importante. ► **AS**

AS Reporte de capacitaciones sobre temas de sostenibilidad



Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

En cierta medida, es posible que las organizaciones hayan decidido no informar acerca de sus capacitaciones en materia de sostenibilidad. Esto que indicaría que no están comunicando de manera transparente. Por otra parte, es posible que no estén capacitando a sus colaboradores en materia de sostenibilidad. Sin capacitación en sostenibilidad, las empresas pueden enfrentar ineficiencias operativas, mayor riesgo y pérdida de oportunidades. En términos más concretos, es poco probable que se alcancen los objetivos y las estrategias de sostenibilidad si los colaboradores no están capacitados para ello.

**¿Cómo deberían los líderes
organizacionales informar sobre
las inversiones en capacitación
que generan un impacto
ambiental significativo?**

8

Tema: Sociedad



Este tema examina la interacción de la empresa con la comunidad y su entorno social. Informar sobre las prácticas relacionadas con la sociedad tiene implicaciones éticas, estratégicas y favorables para el desarrollo social. Los resultados vinculados al desempeño social no solo indican que la empresa es transparente, *accountable* y que cumple con regulaciones, sino que también influyen en su imagen y reputación y la creación de valor de la marca. Así, favorecen la atracción y retención de talento, especialmente entre las generaciones más jóvenes, en la percepción de los inversionistas y proveedores, a la vez que mejoran el rendimiento y contribuyen al desarrollo sostenible. Esto es, fortalecen la posición de la empresa en el mercado y fomentan la sostenibilidad a largo plazo.

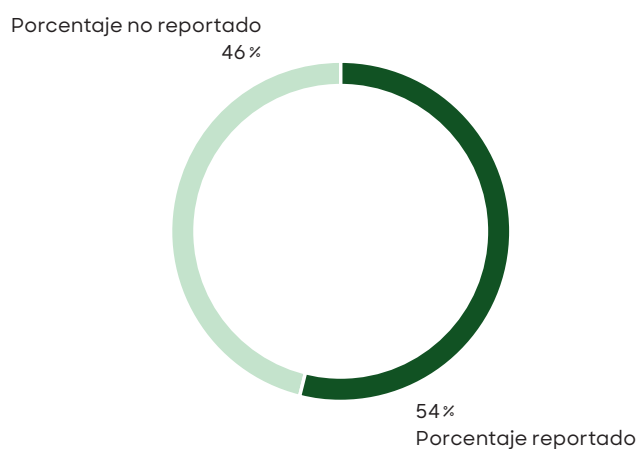
Índice de respuesta en Sociedad

El 54 % de los asuntos relevantes en el tema Sociedad fueron reportados en los ISos de las empresas. ► **AT**

Políticas para el *engagement* con la comunidad

Las políticas de *engagement* (compromiso) comunitario establecen la participación activa y colaboración con las comunidades a las que sirven las empresas. También promueven la comunicación abierta, generan confianza e involucran a los *stakeholders* en la toma de

AT Reporte de asuntos relevantes en el tema Sociedad

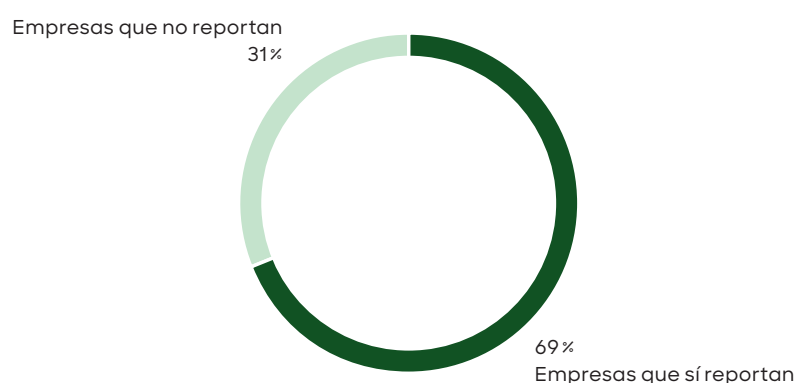


Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

decisiones. Además, estas políticas habilitan mecanismos de retroalimentación para garantizar que las preocupaciones de las comunidades se escuchen y se tengan en cuenta para las decisiones estratégicas. Por lo tanto, generan confianza y garantizan la ausencia de agendas ocultas.

El 69% de las empresas informan a través de su reporte sobre la existencia de una o varias políticas para el *engagement* de la comunidad. Este alto porcentaje, comparado con el 54%, nos indica que la mayoría de las empresas se enfocan en mejorar a las comunidades, dando como resultado un beneficio mutuo. ► **AU**

AU Reporte de políticas para el *engagement* de la comunidad



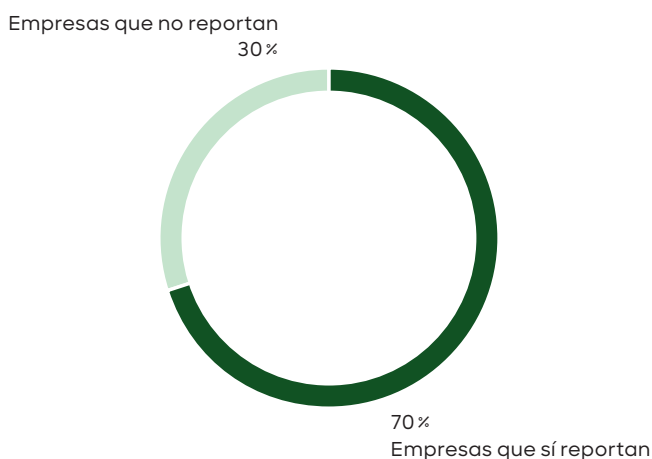
Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

El hecho de que la mayoría de las empresas informen sobre su *engagement* con la comunidad demuestra su nivel de dedicación y sentido de responsabilidad social. Sin embargo, los resultados no son del todo sorprendentes. De hecho, son descriptivos de un país con una tradición histórica de solidaridad.

Políticas anticorrupción

Las políticas anticorrupción promueven la transparencia, *accountability* y la integridad en la toma de decisiones para reducir la probabilidad de corrupción, soborno y comportamiento no ético. Asimismo, refuerzan la gobernanza efectiva, operaciones justas e instituciones confiables. El 70% de las empresas informa sobre la existencia de una o varias políticas anticorrupción. ► **AV**

Los resultados indican que las empresas están tomando acciones para reducir los actos delictivos dentro de las organizaciones y con sus relaciones comerciales, a través de sus cadenas de suministro. Los resultados son prometedores y pueden tener un impacto positivo en el desarrollo general del país. Asimismo, las políticas anticorrupción no son solo un objetivo independiente, sino que están entrelazadas con el logro de múltiples ODS. De esta manera, impactan en el desarrollo sostenible local, regional y global.



Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

¿Cómo podemos empezar a medir el verdadero impacto de las políticas corporativas anticorrupción en el desarrollo nacional y qué medidas adoptarán las empresas para garantizar que sus políticas impulsen cambios reales y mensurables?

9

Tema: Responsabilidad sobre el producto

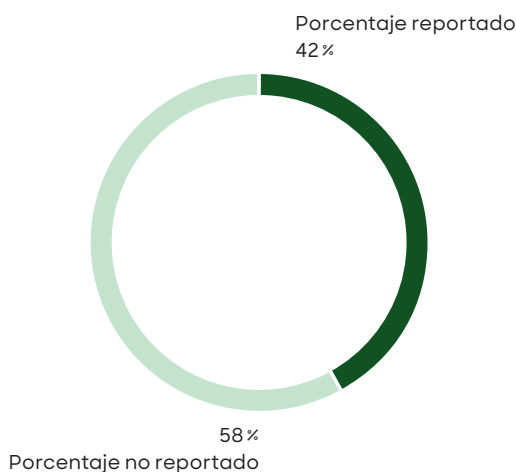


En este tema revisamos el compromiso de la empresa con la calidad y sostenibilidad de sus productos o servicios. Reportar sobre la responsabilidad del producto es importante porque, además de cumplir con normas y estándares, genera confianza en los *stakeholders*, primordialmente en los consumidores. Tiene potencial para atraer inversionistas, fomentar la creatividad e innovación y mejorar la reputación de la marca. Asimismo, puede influir en el desarrollo de políticas sostenibles relacionadas con productos, así como en la educación y la defensa del consumidor. ► **AW**

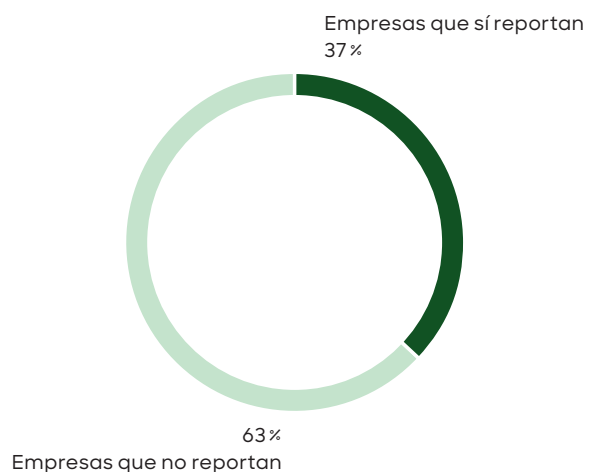
La responsabilidad del producto y de los mecanismos para que los consumidores presenten reclamaciones sobre los productos están estrechamente vinculados con el *accountability* organizacional y la protección del consumidor. Por ejemplo, los mecanismos de queja ayudan a las empresas a conocer los problemas de los productos y a cumplir con su responsabilidad corrigiéndolos. Estos también responsabilizan a las empresas de la

AW Reporte sobre la responsabilidad del producto y mecanismos para la reclamación del cliente

Índice de respuesta en Responsabilidad sobre el producto
En promedio, el 42% de los asuntos relevantes fueron reportados en el tema Responsabilidad sobre el producto en los ISos



Índice de respuesta en Reclamación del cliente sobre el producto
Solo el 37% de las empresas reporta sobre mecanismos para la reclamación del cliente sobre el producto



Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

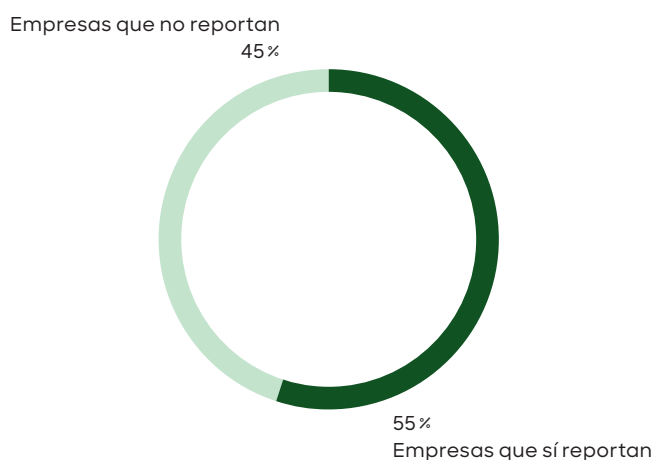
calidad y la seguridad de sus productos. Un sistema de reclamaciones demuestra que una empresa toma en serio su responsabilidad con el producto, lo que genera confianza en los *stakeholders*. Asimismo, sugiere que las organizaciones cumplen con lineamientos y normas de agencias regulatorias; es decir, con el estándar legal ético.

Política de privacidad y protección

La política de privacidad y protección documenta la forma en la cual las empresas recopilan, utilizan y protegen los datos y la información personal de los *stakeholders*. Informar sobre esta política indica que la empresa está cumpliendo con el estándar legal de ética. Al contrario, no hacerlo sugiere que la empresa no está cumpliendo con las normas de las autoridades reguladoras.

El 55 % reporta tener una política de privacidad y protección de datos. Si los *stakeholders* se dan cuenta de que no existe una política detrás del uso de los datos y la información, esto puede resultar en la pérdida de la confianza y el incremento de críticas o reacciones negativas. Con toda probabilidad, estos comentarios serán compartidos en redes sociales, lo cual tendrá un impacto directo y negativo en el desempeño organizacional. ► **AX**

AX Reporte de política de privacidad y protección



Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

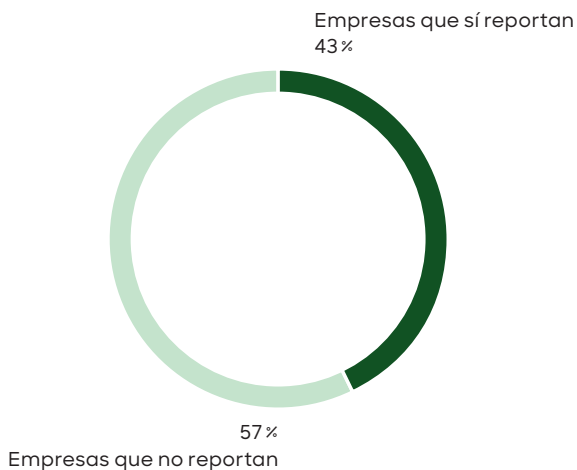
Desarrollo de proveedores en el ámbito local para su abastecimiento

El desarrollo de proveedores locales incluye la inversión en tiempo, recursos y experiencia. Esto sirve para ayudar a las empresas a convertirse en proveedores confiables, éticos, sostenibles, y socialmente responsables de los bienes o servicios que necesitan. Una política de desarrollo de proveedores locales impacta en el crecimiento y desarrollo de todas las empresas de la cadena de suministro. Así, se logra un impacto positivo en las empresas y comunidades locales correspondientes. ► **AY**

AY Desarrollo de proveedores en el ámbito local y política de comercio justo

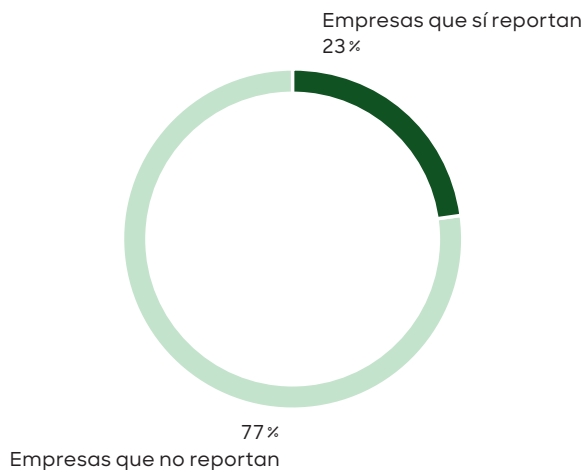
Desarrollo de proveedores en el ámbito local

El 43% de las empresas reporta fomentar el desarrollo de proveedores locales.



Política de comercio justo

El 23% de las empresas reporta tener una política de comercio justo.



Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

Las organizaciones que reportan sobre el desarrollo de proveedores locales probablemente participan en un comercio justo que mejora el crecimiento y el desarrollo desde la empresa central hasta el final de la cadena de suministro. Mientras que las organizaciones que no reportan podrían no contar con una política de desarrollo de proveedores u optan por no hacerlo. Habiendo dicho esto, la gran mayoría de organizaciones no reportan políticas de comercio justo. Este hecho podría sugerir cláusulas contractuales injustas, presión de precios, retraso en los pagos o un desequilibrio de poder. Esto se debe a que no tiene sentido comercial mantener una política de comercio justo que no se transmita de manera transparente.

¿Cómo debería ser el *engagement* de las empresas con las comunidades para impulsar las alianzas locales, con el fin de lograr el desarrollo de proveedores y el comercio justo?



Los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) son uno de los grandes pactos de humanidad, adoptados por las Naciones Unidas en 2015. Estos también son un llamado global a la acción. Con ellos se erradicará la pobreza, se protegerán los recursos y el planeta, así como se asegurará un estado de prosperidad. La importancia de estos radica en que ofrecen una hoja de ruta integral y compartida. Su agenda también aborda los llamados desafíos más apremiantes de nuestro tiempo, como el cambio climático, la desigualdad, la injusticia y la degradación ambiental.

Las empresas desempeñan un papel crucial en la consecución de los ODS. No solo son beneficiarias de un entorno sostenible y equitativo, sino que también son agentes de cambio, con la capacidad de innovar, invertir y colaborar para generar soluciones a gran escala. En este capítulo, presentamos los resultados sobre la relación de los ODS y las empresas del Sos-25. Para lograrlo, desarrollamos una métrica con una ponderación específica para calificar el cumplimiento y nivel de profundidad de cada empresa en materia de cada ODS.

Tal como se comenta en el Anexo A, al considerar la relevancia del tema 8: Cumplimiento de los ODS, se desarrolló un modelo de evaluación de madurez. Este modelo permite valorar el grado de alineación de las empresas con la consecución de los ODS. El grado de madurez se midió bajo la escala Likert. Este enfoque permite evaluar la alineación declarativa o por mención, pero también permite evaluar la profundidad y consistencia de su integración en las operaciones y estrategias empresariales.

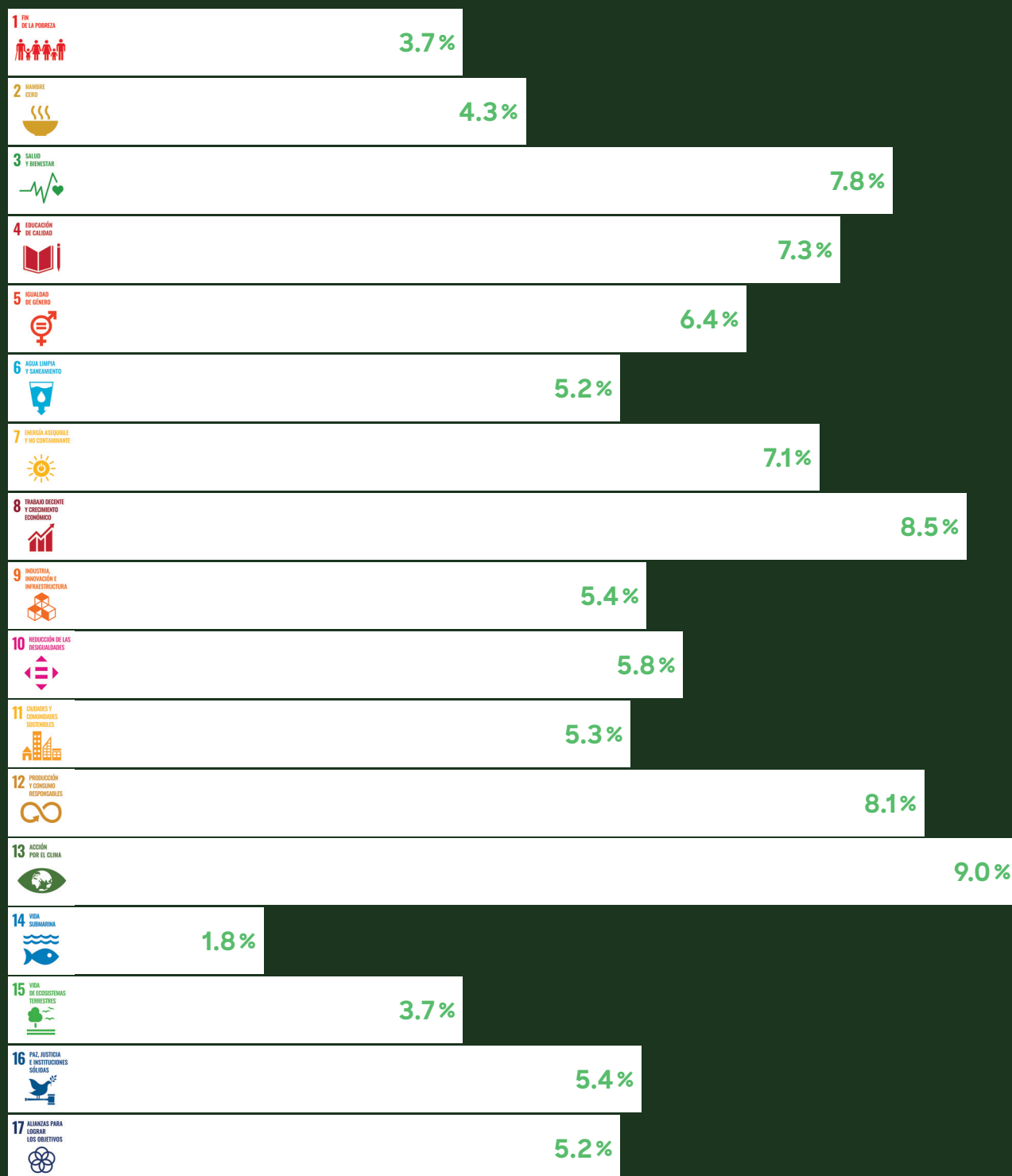
ODS más reportados en porcentaje

La mayoría de las empresas de la muestra Sos-25 incluye referencias a los ODS en sus informes de sostenibilidad (ISos), ya sea mediante menciones simples o compromisos sólidos respaldados por inversiones estratégicas. Se observa que el nivel de detalle en el reporte de los ODS está relacionado con el grado de madurez de la sostenibilidad en la organización. Sin embargo, el 11% de las empresas no menciona los ODS en sus informes, lo que podría implicar una pérdida de competitividad a corto plazo. Considerando la proximidad de la fecha límite de la Agenda 2030, estas empresas han desaprovechado importantes oportunidades de acción.

En el siguiente gráfico se muestra el resultado del análisis de relevancia que los ODS presentan para las empresas que reportan su vinculación y avance. Se revela una clara priorización del ODS 13 (Acción por el clima), el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 12 (Producción y consumo responsables). ► **AZ**

El patrón presentado es coherente con los resultados del análisis de materialidad. Los temas más materiales identificados fueron el cambio climático, la salud y seguridad, así como las prácticas de negocio. Esta alineación sugiere que las empresas están enfocando

AZ Relevancia que los ODS presentan para las empresas que reportan su vinculación y avance



Fuente: Universidad Panamericana

BA Alineación de las empresas con los ODS

	Escala de madurez					
	0	1	2	3	4	5
1 FIN DE LA POBREZA 	73.9%	9.0%	2.7%	0.9%	13.5%	0.0%
2 HAMBRE CERO 	73.9%	12.9%	0.9%	0.0%	11.7%	0.9%
3 SALUD Y BIENESTAR 	61.3%	9.0%	0.9%	4.5%	22.5%	1.8%
4 EDUCACIÓN DE CALIDAD 	61.3%	8.1%	2.7%	3.6%	24.3%	0.0%
5 IGUALDAD DE GÉNERO 	61.3%	8.1%	5.4%	4.5%	20.7%	0.0%
6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO 	71.2%	8.1%	2.7%	3.6%	12.6%	1.8%
7 ENERGÍA ASESIBLE Y NO CONTAMINANTE 	64.0%	9.0%	0.9%	6.3%	18.0%	1.8%
8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO 	56.8%	9.0%	3.6%	9.0%	19.8%	1.8%
9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA 	66.7%	9.9%	3.6%	3.6%	14.4%	1.8%
10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES 	66.7%	10.8%	1.8%	3.6%	16.2%	0.9%
11 CIDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES 	70.3%	11.7%	0.0%	1.8%	14.4%	1.8%
12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES 	58.6%	9.9%	3.6%	5.4%	18.0%	4.5%
13 ACCIÓN POR EL CLIMA 	57.7%	8.1%	3.6%	5.4%	21.6%	3.6%
14 VIDA SUBMARINA 	86.5%	6.3%	0.0%	0.0%	7.2%	0.0%
15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES 	75.%	8.1%	0.9%	1.8%	12.6%	0.9%
16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS 	66.7%	10.8%	3.6%	4.5%	12.6%	1.8%
17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS 	67.6%	9.9%	1.8%	4.5%	13.5%	2.7%

Fuente: Universidad Panamericana

sus esfuerzos en los ODS que responden a sus impactos más significativos y, por lo tanto, son estratégicamente relevantes para su negocio.

Las empresas tienden a priorizar y actuar sobre los ODS que están directamente relacionados con sus impactos ambientales, sociales y económicos más significativos. Sin embargo, la información disponible en los ISos del Sot-25 no es suficiente para establecer una relación directa de causa-efecto. Como ejemplo, no se puede afirmar que una empresa con altas emisiones de carbono esté priorizando el ODS 13 (Acción por el clima), porque significa un riesgo y una oportunidad para mejorar su operación. De este modo, observamos la importancia de valorar la madurez de los ODS en las empresas para generar la información que permita a futuro encontrar estas correlaciones.

Porcentaje de reporte en materia de cada ODS (general)

Para valorar el grado de alineación de las empresas con los ODS, se implementó un modelo de madurez basado en una escala Likert de 6 puntos. Los niveles de madurez oscilan entre 0 (no mencionado) y 5 (mencionado con metas específicas, indicadores, proyectos y certificaciones). Esta metodología permite evaluar la alineación de las empresas en dos niveles: la mención o declaración de los ODS y la profundidad y consistencia de su incorporación en las operaciones y estrategias de negocio. ► **BA**

Los resultados muestran que la vasta mayoría de organizaciones no reporta los ODS. También observamos que pocas empresas reportan y miden el impacto de sus resultados. Así, las empresas que operan en México se encuentran en etapas iniciales en materia de los ODS. Existen varias razones que pueden explicar el bajo o inexistente grado de madurez de las organizaciones en relación con el cumplimiento de los ODS. Por ejemplo, algunos líderes organizacionales pueden 1) considerar que los objetivos son demasiado vagos o difíciles de alinear con sus estrategias corporativas; 2) no informar debido a la falta de una herramienta integral para desarrollar objetivos alineados, medirlos y, a su vez, reportar resultados; 3) considerar que alinear los objetivos organizacionales con los ODS representa un costo excesivo; 4) tener dificultades para conectar los objetivos globales con las operaciones diarias; y 5) estar preocupados por la posibilidad de que sus esfuerzos no cumplan con las expectativas de los *stakeholders*, lo que puede generar una percepción de *greenwashing* o *social washing*.

Perspectivas y hallazgos del Sos-25

En este capítulo se abordan las implicaciones de los hallazgos del Sos-25 en torno a tres temas clave que están marcando la agenda global de sostenibilidad corporativa: descarbonización, circularidad, y reporte y cumplimiento. Se analiza la posición de las empresas mexicanas más grandes frente a las prácticas globales, se identifican áreas críticas para garantizar la competitividad a largo plazo, y se exploran oportunidades por sector en el mercado nacional.

Descarbonización

El reporte de emisiones de gases de efecto invernadero bajo los alcances 1, 2 y 3 presenta retos particulares en el contexto mexicano. Los resultados de la sección “5: Ambiental – Reporte de emisiones de alcance 1, 2 y 3” muestran que existe una brecha importante en la divulgación pública de emisiones específicas de México entre las empresas más grandes del país. Esto sugiere que muchas organizaciones nacionales aún no cuentan con una visión integral sobre dónde se concentran sus emisiones a lo largo de la cadena de valor, lo que dificulta la identificación de oportunidades estratégicas para la descarbonización.

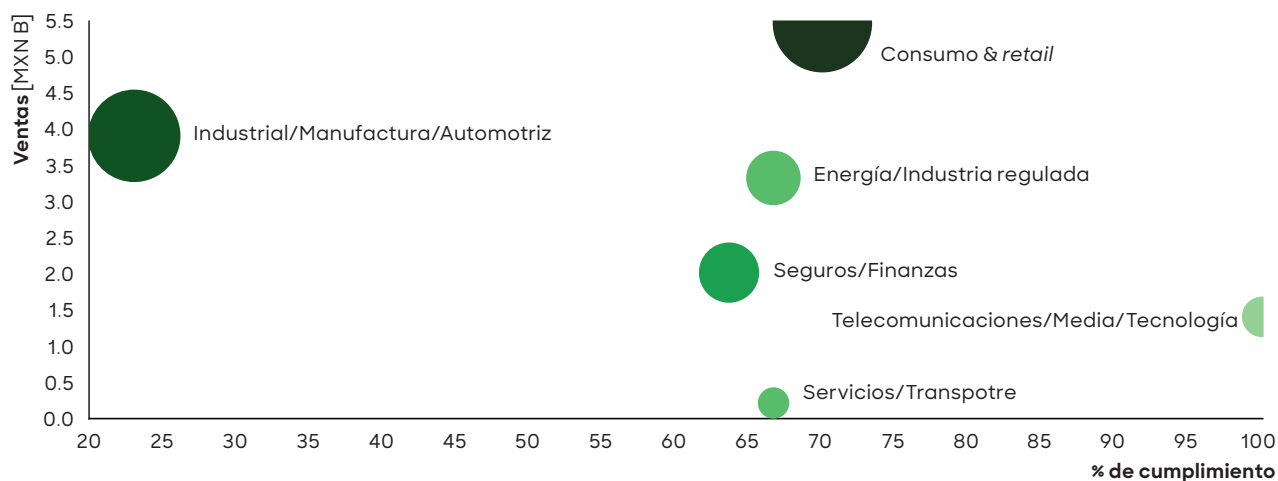
Es fundamental recordar que:

- Alcance 1 se refiere a las emisiones directas provenientes de fuentes que son propiedad o están controladas por la empresa (por ejemplo, combustión en calderas, vehículos propios, etc.).
- Alcance 2 abarca las emisiones indirectas asociadas a la generación de electricidad, vapor, calefacción o refrigeración adquirida y consumida por la empresa.
- Alcance 3 incluye todas las demás emisiones indirectas que ocurren en la cadena de valor de la empresa, tanto aguas arriba como aguas abajo (por ejemplo, transporte, uso de productos vendidos, viajes de negocios, etc.).

En el caso de México, la mayoría de las empresas líderes reportan principalmente emisiones de Alcance 1 y 2, mientras que la divulgación de emisiones de Alcance 3 es aún incipiente o inexistente a nivel local. Es importante precisar que, si bien muchas de estas empresas mexicanas forman parte de grupos multinacionales o tienen operaciones en otros países y pueden reportar sus emisiones de manera consolidada (a nivel global o regional), esto no significa que no estén reportando emisiones, sino que en muchos casos la información publicada no está desglosada específicamente para México. Esta práctica limita la visibilidad sobre el desempeño real en materia de descarbonización en el contexto nacional y dificulta la identificación de oportunidades y retos particulares en el país. Por ello, promover el reporte desagregado por país es un paso clave para mejorar la transparencia y la toma de decisiones informadas en el sector empresarial mexicano.

Según datos del *Carbon Disclosure Project* (CDP), en 2024 el 85 % de las 500 empresas más grandes de Estados Unidos (SP&500), reportan alcances 1, 2 y 3, mientras que las 100 empresas más grandes de Europa (FTSE 100), el porcentaje fue del 94 %. Por otro lado, la organización ONG *Net Zero Tracker* que monitorea a las 2,000 empresas más grandes por ingresos a nivel mundial, reporta que a nivel global, casi el 34 % de las empresas cuentan con objetivos de cero emisiones netas que cubren todos

BB Cumplimiento de emisiones de alcance 1 y 2 y ventas totales por Clúster por enfoque industrial



↻ Número de empresas que reportan emisiones de alcance 1 y 2

Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

los Alcances 1-3. En contraste, solo el 21% de las 100 principales empresas mexicanas divulgan este tipo de objetivos de manera pública, lo que evidencia una brecha significativa en la ambición y transparencia climática.

Por sector, el estudio revela lo siguiente para México (considerando exclusivamente la información pública reportada por empresas mexicanas o por subsidiarias con operaciones relevantes en el país):

- Servicios/Transporte: Solo el 40% de las empresas analizadas reportan emisiones de Alcance 1 y 2 de manera específica para México, frente a un promedio global de casi 58%.
- Industrial/Manufactura/Automotriz: En México, solo el 19% de las empresas más importantes de este sector publican emisiones de Alcance 1 y 2 de manera específica para el país, y ninguna reporta Alcance 3 a nivel local, mientras que a nivel global más del 66% publica objetivos de descarbonización.
- Consumo y retail: El 56% de las empresas mexicanas líderes reportan emisiones de Alcance 1 y 2 de manera específica para México, cifra alineada con el promedio global de 54%.

Esto sugiere que, aunque algunos sectores en México muestran avances comparables a los estándares internacionales, persisten áreas de oportunidad importantes, especialmente en la medición y reporte de emisiones indirectas (Alcance 3) y en la desagregación de datos a nivel país. ► **BB**

De cara al futuro, existe una oportunidad clara para que las empresas mexicanas:

1. Cerrar la brecha con los estándares globales en descarbonización, especialmente en el reporte de Alcance 3 y en la transparencia de datos específicos por país.

- 
2. Diferenciarse en el mercado nacional e internacional al anticipar regulaciones y responder a la creciente demanda de transparencia por parte de inversionistas y consumidores.

Las empresas que avancen en la medición y reporte integral de sus emisiones, y que publiquen información desagregada para México, estarán mejor preparadas para cumplir con requisitos regulatorios futuros de México, como los que ya existen en la Unión Europea, y para mantener su competitividad en mercados globales.

En resumen, fortalecer la estrategia de descarbonización y el reporte de emisiones en los tres alcances, con información específica para México, es clave para proteger y aumentar la participación de mercado, prepararse para el futuro y responder a las expectativas de los grupos de interés más relevantes.

Circularidad

Los altos niveles de reporte observados en los hallazgos del Sos-25 (bajo la Sección 5: Ambiental – Acciones de circularidad) se deben en parte a la promoción de la economía circular establecida por las leyes locales y regionales mencionadas anteriormente, por ejemplo, la Ley de Economía Circular de la Ciudad de México. Estas leyes fomentan que las empresas tomen acciones voluntarias estableciendo planes de gestión de residuos, rediseñando empaques y promoviendo la agricultura regenerativa, como se observa en aerolíneas y empresas de bienes de consumo en el informe.

Sin embargo, reconocemos que la circularidad es hoy en día un término de moda (“buzz word”) y requiere una investigación más profunda para entender el grado de transformación e innovación que realmente se entrega en los programas de circularidad de las empresas. Algunas compañías mencionan “frutos al alcance” en circularidad, como implementar un plan de gestión de residuos en sus instalaciones, en contraste con actividades de mayor impacto, por ejemplo, diseño para la sostenibilidad y reutilización de materiales en fabricación o reacondicionamiento.

Abordar retos más avanzados para alcanzar la circularidad, de hecho, puede generar mayor valor a largo plazo para las empresas. Por ejemplo, mejorar la eficiencia de recursos, reestructurar y mitigar el riesgo en las cadenas de abastecimiento y rediseñar productos son formas potenciales de reducir costos al tiempo que se crean cadenas de suministro más resilientes.

Incorporar una estrategia de circularidad puede desbloquear ahorros en costos y reducir riesgos en las cadenas de suministro de una empresa.

Cumplimiento normativo

El uso de marcos de sostenibilidad ayuda a las empresas a cumplir con las regulaciones y los requisitos de divulgación relacionados con la sostenibilidad. Un estándar de reporte cada vez más común es el concepto de la doble materialidad.

En referencia a la sección ‘3: Generales – Metodologías utilizadas,’ los hallazgos sugieren que, debido a una baja tasa de respuesta, las empresas que se auto-reportan aún no han considerado la doble materialidad. Por lo tanto, los niveles de preparación probablemente

varían entre las empresas en México para cumplir con las regulaciones en evolución de los mercados más maduros.

El desarrollo regulatorio más significativo que impacta a las empresas globales es el estándar de reporte CSRD y ESRS de la Unión Europea. CSRD introduce los estándares más estrictos y exige doble materialidad para que las empresas logren el cumplimiento, ya sea que tengan actividad en la UE, subsidiarias operativas en la región o aspiren a ingresar al mercado.

Las empresas deberán analizar ambos aspectos: cómo los temas relacionados con la sostenibilidad y el clima impactan el desempeño financiero de la empresa, y cómo las operaciones y la cadena de suministro de la empresa afectan a las personas y al medio ambiente.

Estos requisitos, que incluyen la divulgación de emisiones de Alcance 1, 2 y 3, planes de transición climática y la debida diligencia en la cadena de suministro, se implementarán de forma gradual a partir de 2024 y exigirán cumplimiento total para 2028 a las empresas no europeas con ingresos netos superiores a 150 millones de euros.

Las empresas, especialmente las grandes y medianas, necesitarán una preparación a largo plazo para cumplir con los requisitos de cumplimiento y evitar consecuencias o interrupciones en sus actividades comerciales. El tiempo para adaptarse a los nuevos requisitos de reporte se está acortando, y las empresas deberán acelerar sus esfuerzos ahora o enfrentar cargas mayores y costos elevados ante cualquier retraso adicional.

Las empresas pueden arriesgarse a perder participación de mercado y enfrentar altos costos por esfuerzos de último momento para cumplir con la normativa. Estar preparadas para las regulaciones actuales y futuras es fundamental.

Reflexiones finales sobre la preparación y el futuro sostenible de las empresas

Las empresas, en términos de sostenibilidad, pueden definirse como pioneras (*“Front Runners”*) o adoptantes tardíos (*“Late Adopters”*), según su nivel de ambición y grado de madurez. Esta clasificación considera aspectos como el avance en sus iniciativas, la transparencia en la reportabilidad, y el nivel de integración de la sostenibilidad con la estrategia del negocio, entre otros.

Los adoptantes tardíos suelen estar enfocados en los riesgos y costos de corto plazo, particularmente aquellos relacionados con el cumplimiento regulatorio o con un énfasis en la gestión del CAPEX, más que en la creación de valor a largo plazo.

Desarrollar nuevos proyectos en estas organizaciones requerirá avanzar gradualmente hacia iniciativas de mayor escala, generando confianza entre los *stakeholders*, mediante casos de éxito, y estableciendo alianzas estratégicas con proveedores, pares de la industria y la comunidad local, con quienes puedan crear sinergias, compartir riesgos y adoptar mejores prácticas. En otras palabras, definir hojas de ruta claras, lanzar proyectos piloto en colaboración con socios estratégicos y respaldar su implementación desde el C-suite será fundamental para que los adoptantes tardíos ganen tracción. Además, deberán alinear a toda la organización en torno a lo que está en juego: hacia dónde se dirige el mercado, los requerimientos regulatorios emergentes y la exposición a impactos financieros en caso de no actuar.

Posteriormente, deben evaluar el progreso de los pilotos, reunir las lecciones aprendidas y los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs). Entonces, estas empresas pueden comenzar una implementación más amplia de estos programas en toda la organización, con hitos claros y gobernanza para una escalabilidad exitosa.

BC Definición de pioneros y adoptantes tardíos

PIONEROS

- Mejorar**
¿Está capturando el valor de las estrategias de sostenibilidad existentes? ¿Está capturando el posicionamiento correcto de la marca?
- Expandir**
¿Se pueden aprovechar oportunidades adicionales de desarrollo en toda la organización y la cadena de valor?
- Acelerar**
¿Cómo puede acelerar su trayectoria?
- Promover**
¿Maximiza la transparencia en las divulgaciones y reportes? ¿Existen posibles vías o plataformas para la participación pública y el intercambio de mejores prácticas?

ADOPTANTES TARDÍOS

- Pilotar**
Definir hojas de ruta para el despliegue de proyectos clave y apoyar la implementación inicial
- Validar**
Revisar y validar los proyectos clave, recopilando lecciones aprendidas e Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)
- Escalar**
Desarrollar un plan maestro para la implementación a mayor escala en toda la organización, con un cronograma que incluya hitos claros y un esquema de gobernanza para la ejecución del programa
- Asociar**
Involucrar a socios estratégicos para aprovechar los proyectos en la cadena de suministro y en la comunidad local

Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

Conclusiones

A través del análisis exhaustivo de los informes de sostenibilidad (ISos) de las 100 empresas públicas más importantes de México, seleccionadas por su volumen de ventas, el estudio de sostenibilidad organizacional del 2025 (Sos-25) evaluó el desempeño en materia de sostenibilidad corporativa.

Los reportes de sostenibilidad de las empresas fueron la fuente de información del Sos-25. Esto se debe a que siguen estándares y suelen ser verificados por externos. No obstante, estos no siempre reflejan el 100 % de las prácticas sostenibles de una empresa, así como dependen de la pericia y atención al detalle durante su elaboración. En el Sos-25, exponemos la información recopilada y tratada para identificar patrones y tendencias en la sostenibilidad empresarial de las grandes empresas mexicanas.

El estudio presenta un panorama completo y sectorizado que permite comprender las fortalezas y áreas de oportunidad del sector empresarial mexicano en este ámbito. En este sentido, el Sos-25 proporciona una base sólida para impulsar la adopción de prácticas empresariales. Estas prácticas podrían armonizar el éxito económico con la satisfacción de las necesidades de la sociedad, así como la preservación y regeneración del entorno natural.

El presente estudio ofrece perspectivas clave para impulsar un desarrollo sostenible y eficaz, en consonancia con el crecimiento de las empresas. También ofrece hallazgos clave significativos para que los líderes y los responsables de la toma de decisiones visualicen el contexto de la sostenibilidad en México. Asimismo, este trabajo ofrece datos e información para el diseño de una ruta empresarial efectiva hacia un desarrollo sostenible.

Los resultados nos recuerdan que los *stakeholders* son esenciales para la dinámica empresarial: ellos promueven, de manera interna y externa, el logro de los objetivos organizacionales y su participación proactiva es de igual importancia para el desarrollo sostenible. No obstante, la deficiencia en la presentación de ISos revela un área de oportunidad significativa para las empresas en México, puesto que la comunicación transparente es un factor determinante para fomentar la acción de los *stakeholders* internos y externos. Más aún, 16 empresas de las 100 empresas más importantes de México por su volumen de ventas no publican informes de sostenibilidad (ISos), lo

que resulta contrario a las tendencias que se manifiestan en el país.

Una dinámica efectiva de colaboración y cooperación de los *stakeholders* con la empresa, como copartícipes en el éxito del modelo de negocio, se puede traducir en ventajas competitivas.

Entre estas ventajas encontramos una mayor lealtad de los clientes, el acceso a nuevos mercados y la atracción de inversionistas socialmente responsables.

Los hallazgos revelan una clara distinción entre las áreas de buen desempeño y aquellas que requieren una mejora significativa en las prácticas de sostenibilidad empresarial. Entre las fortalezas, destacan un fuerte compromiso con la conducta ética empresarial, el *engagement* con la comunidad y las inversiones en proyectos sociales que reflejan esfuerzos positivos encaminados hacia la responsabilidad social. Sin embargo, las áreas de oportunidad muestran la necesidad de desarrollar acciones de circularidad, promover la utilización de fuentes renovables y fortalecer los planes de gestión de residuos. Esto destaca la importancia de una mayor integración de las prácticas de sostenibilidad ambiental.

Además, el análisis permitió identificar brechas relevantes frente a las mejores prácticas globales, especialmente en temas de descarbonización, circularidad y cumplimiento regulatorio. Las empresas mexicanas enfrentan el reto de avanzar en la medición y reporte de emisiones de carbono, integrar estrategias más profundas de economía circular y prepararse para estándares internacionales como la doble materialidad. Estos hallazgos subrayan la necesidad de definir hojas de ruta claras según el grado de madurez de cada organización, para cerrar brechas y capturar valor en un entorno competitivo y con una regulación cada vez más estricta.

En resumen, aunque existen fortalezas en ética y metodología que sirven como base, se requiere con urgencia mejorar aspectos clave de la sostenibilidad en las áreas social, ambiental y de gobernanza.

Las preguntas valiosas incluidas en este estudio no son retóricas. Por ende, en la medida en que los líderes organizacionales se involucren en responderlas, se incrementará la probabilidad de la cocreación de valor que beneficiará a las empresas y al país.

BD Resumen de la cobertura de temas en informes de sostenibilidad

La siguiente tabla presenta un resumen de los principales temas reportados en los informes de sostenibilidad analizados, organizados por categoría. El porcentaje indicado representa la proporción de informes que abordan explícitamente cada uno de los criterios listados. Este análisis permite identificar qué temas son más comúnmente incluidos por las organizaciones en sus reportes, así como aquellos que aún presentan oportunidades de fortalecimiento en términos de transparencia y cobertura.

Categoría	Criterio	Resultado
Generales	Políticas anticorrupción	70%
	Código de ética	76%
	Metodología	93%
	Materialidad	60%
	Capacitación en sostenibilidad	39%
	Políticas de privacidad y protección	55%
	Alta dirección	29%
Finanzas	Inversiones indirectas	29%
Ambiental	Acciones de circularidad	58%
	Fuentes renovables	57%
	Gestión de residuos	57%
	Tratamiento de agua	33%
Derechos humanos	Discriminación	36%
Prácticas laborales y Trabajo digno	Brecha salarial	42%
Sociedad	Engagement con la comunidad	69%
	Inversiones en proyectos sociales	61%
Responsabilidad sobre el product	Responsabilidad sobre el product	42%
	Km recorridos por product	5%
Cumplimiento de los ODS	Inversiones para los ODS	33%
	Objetivo 3	25%

Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

Acrónimos y siglas

EvSos-25	Instrumento para la Evaluación de la Sostenibilidad 2024
ESG	<i>Environmental, Social, and Governance</i>
GEI	Gases de efecto invernadero
GRI	<i>The Global Reporting Initiative</i>
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i>
ISos	Informes de Sostenibilidad
ISSB	<i>International Sustainability Standards Board</i>
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PGR	Plan de Gestión de Residuos
RENE	Registro Nacional de Emisiones
SASB	<i>The Sustainability Accounting Standards Board</i>
Sos-25	Pulso Corporativo Sostenible 2025
TCFD	<i>Task Force on Climate-related Financial Disclosures</i>

Anexos

Anexo A. Objeto de estudio, descripciones de la muestra, el instrumento, la forma de análisis

Nuestro objeto de estudio y muestra

Los informes de sostenibilidad (ISos) de las grandes empresas mexicanas del 2024 fueron la fuente de información del Sos-25. Los ISos son documentos empresariales ampliamente divulgados que comunican la relación de la organización con el medio ambiente, la economía y la sociedad. Así, se identifican riesgos, se toman mejores decisiones, se consolida la confianza de los diferentes *stakeholders*, entre otros muchos beneficios. Los ISos suelen seguir diversos marcos metodológicos, los más usados son *Global Reporting Initiative* (GRI) y *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB).

Para efectos del estudio, ISos se define como un documento que presenta el desempeño y compromiso en áreas relacionadas con la sostenibilidad por parte de la organización que lo presenta. Se reconoce que no hay una estandarización específica para denominar dichos documentos empresariales. Entonces, estos suelen nombrarse de distintas maneras. En el Sos-25, las siguientes acepciones se consideraron sinónimos y se utilizaron como fuente de información:

- Informe de sostenibilidad
- Reporte de sostenibilidad
- Reporte de triple cuenta de resultados
- Informe de responsabilidad social
- Reporte de responsabilidad corporativa
- Reporte de sostenibilidad corporativa
- Informe integrado
- Memoria de sostenibilidad

Los ISos mencionados anteriormente suelen tener enfoques diversos. Sin embargo, presentan más similitudes que diferencias. Además, estas diferencias usualmente corresponden más a la metodología redaccional de reportes utilizada que al sentido u objetivo del reporte en sí.

Los ISos utilizados en el Sos-25 no son reportes ESG. Es decir, no se utilizaron documentos de reporte ESG como los que aplican metodología del *International Sustainability Standards Board* (ISSB). Esto se debe a que están basados en materialidad financiera; aunque sean muy relevantes, solo proveen información de cara al mercado financiero. Los ISos consultados son los informes de sostenibilidad dirigidos a los *stakeholders*, de cara a la rendición de cuentas en lo social, económico y ambiental. La novedad de los primeros (ESG) y su reciente obligatoriedad hacen necesaria la diferenciación. Cabe mencionar que los reportes ESG suelen utilizar indicadores presentes en los ISos. Además, es normal encontrar criterios ESG en los ISos.

Por otro lado, el tamaño de la muestra en el Sos-25 fue predefinido al estudio de 100 empresas y organizaciones a través de sus ISos. La selección pretende ser significativa, exhaustiva y atiende a la accesibilidad de la información como parte de la transparencia de las organizaciones muy valoradas en la sostenibilidad.

En ese sentido, se eligieron a las empresas y organizaciones más importantes de México, que fueron identificadas por su volumen de ventas y operaciones. Al inicio, la selección de

muestras consideró las primeras 100 de las 500 empresas más importantes de México en 2024, clasificadas por una reputada publicación mexicana (revista) especializada en economía, finanzas y negocios.

La selección original evolucionó y cambió en función de la disponibilidad de información (ISos). La lista original (clasificación de la revista) ordena a las empresas por su importancia, algunas veces como grupos empresariales y otras veces como filiales o unidades de negocio independientes.

Tras realizar la búsqueda de los ISos de dicha lista (revista), cambiamos la muestra. El cambio no se dio en tamaño (100 empresas), sino en la selección de las empresas consideradas para la muestra. Esto permitió asegurar su tamaño. Las empresas consideradas se presentan en el Anexo B. Los criterios de selección de la muestra en el Sos-25 fueron los siguientes:

1. Los ISos debían ser públicos y estar disponibles en los sitios oficiales de las 100 empresas.
2. Las empresas que no contaban con un ISos público en su sitio oficial se consideraron, para efectos del estudio, como empresas que no reportan prácticas sostenibles en ISos.
3. Para garantizar el tamaño de la muestra y evitar la duplicación del análisis, en los casos donde se presentaban grupos de empresas que compartían ISos, solo consideramos en el análisis a la primera empresa, siguiendo el orden de aparición en la lista (revista). Las filiales restantes fueron sustituidas por las siguientes empresas de dicha lista. Durante nuestro trabajo, este proceso se realizó 11 veces, hasta obtener 100 empresas disponibles para el análisis.
4. Se consideró solamente la información relativa al territorio de México. Para los casos de las empresas que publicaron ISos globales en sus sitios oficiales, extrajimos datos, políticas o prácticas que reportaban explícitamente una relación con las operaciones en México.
5. Se recopilaron datos e información de los informes de sostenibilidad más recientes disponibles en los sitios oficiales de las empresas, entre el 15 de octubre y el 29 de noviembre del 2024.

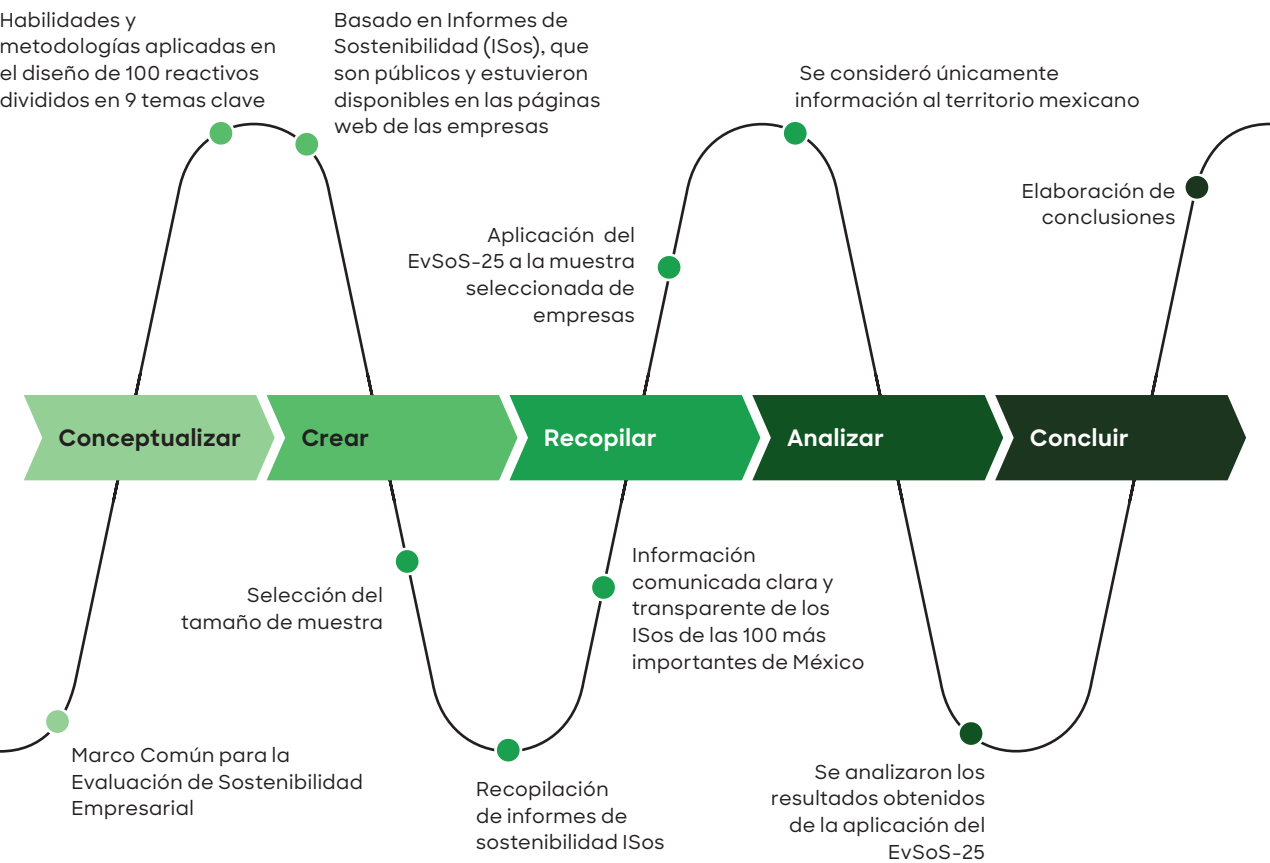
Nuestro instrumento

Para medir el desempeño de sostenibilidad de las empresas, se desarrolló el instrumento para la evaluación de la sostenibilidad (EvSos-25). El proceso del diseño de EvSos-25 se presenta en la Figura. ► **BD**

El EvSos-25 contiene 100 reactivos divididos en 8 temas. Cada reactivo o asunto especifica información que una empresa debe comunicar de forma clara y transparente en su informe de sostenibilidad (ISos). Los temas son los siguientes. ► **BE**

Este documento contiene secciones dedicadas a desarrollar con profundidad cada uno de los temas, por lo cual presentan un color distinto para su identificación. En el Anexo B se exponen los temas agregados. Estas secciones permitirán conocer las prácticas de sostenibilidad de las empresas en cada tema evaluado, y ofrecer un análisis estructurado y específico por tema.

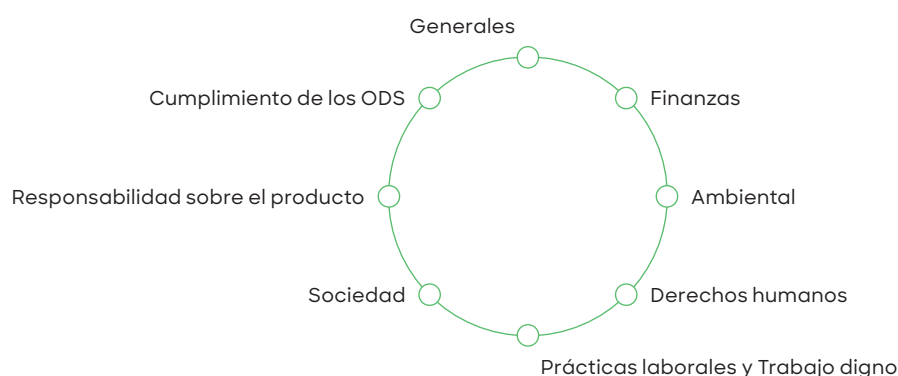
BE **Diseño del EvSos-25 para el Sos-25**



Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

- 1. Generales. Marco básico de información corporativa y estratégica de la empresa, que incluye políticas, estructura y enfoque en sostenibilidad.
- 2. Finanzas. Impactos financieros directos e indirectos, así como inversiones en proyectos que contribuyen al desarrollo sostenible. Incluye la inversión en proyectos para alcanzar los ODS, considerando los recursos destinados a iniciativas que contribuyen directamente con estos.
- 3. Ambiental. Gestión de recursos naturales, reducción de emisiones, uso de energías renovables y políticas de biodiversidad.
- 4. Derechos humanos. Medidas para garantizar el respeto y la protección de los derechos humanos en sus operaciones y cadena de valor.

BF Empresas seleccionadas para el estudio de Sos-25



Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

5. Prácticas laborales y trabajo digno. Condiciones laborales, equidad, inclusión y la promoción de un entorno seguro y ético para los colaboradores.

6. Sociedad. Relación con la comunidad, políticas anticorrupción y de comercio justo.

7. Responsabilidad sobre el producto. Compromiso con la seguridad, sostenibilidad y calidad de los productos ofrecidos.

8. Cumplimiento de los ODS

Todos los temas influyen en el logro de los ODS, ya sea directa o indirectamente. Sin embargo, en cada tema se incluyen los ODS directamente impactados para visualizar su efecto en el progreso hacia la Agenda 2030 de las Naciones Unidas.

La aplicación del EvSos-25 se realiza sobre los ISos recopilados. Los primeros 8 temas se evaluaron como lista de cotejo. En la tabla BI se muestran los tipos de datos de las respuestas del EvSos-25. ► **BG**

Se desarrolló un modelo de evaluación de madurez, considerando la relevancia del tema 8 (Cumplimiento de los ODS). Este modelo permite valorar el grado de alineación de las empresas con la consecución de los ODS. La información sobre los ODS presentada en los ISos y considerada en este Sos-25 fue clara, transparente y explícita. El grado de madurez se midió en una escala Likert. La escala de respuesta fue de 6 puntos desde "no mencionado" (madurez 0) hasta "mencionado" con metas específicas, indicadores, proyectos y certificaciones (madurez 5). Este enfoque permite evaluar la alineación declarativa o por mención, así como evaluar la profundidad y consistencia de su integración en las operaciones y estrategias empresariales.

BG
Ejemplo de reactivos y tipos de respuestas del EvSos-25

Reactivo	Tipo de respuesta
Materialidad	Dato binario: sí o no
Asunto más material	Dato cualitativo
Magnitud de emisiones de gases de efecto invernadero de alcance 1	Dato cuantitativo

Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

Nuestro análisis

Tras haber recopilado los datos de las 100 empresas al aplicar el EvSos-25, se limpiaron los datos, corrigieron errores y se revisó la integridad de los datos reportados de cada empresa. También se construyeron modelos para el análisis de la información. Los enfoques empleados fueron, entre otros, el volumen de ventas y el enfoque industrial. Esto permitió obtener una comprensión más completa y matizada de los datos y, con ello, aproximarse a entender la diversidad y complejidad de las prácticas de sostenibilidad de las empresas.

El análisis de las respuestas de las empresas en el EvSos-25 se realizó de forma agregada. Se utilizó como variables de segmentación los cuartiles de volumen de ventas y los clústeres comerciales. La Figura BJ incluye los clústeres comerciales del estudio. Ello permitió un análisis de empresas por grupo con base en actividades homólogas o equivalentes. Esta metodología mitiga la dispersión extrema de los resultados. De este manera, presentamos una visión general y representativa del comportamiento de la muestra, y evitamos la identificación individual de las empresas. Del mismo modo, este enfoque permite identificar

BH
Clústeres por enfoque industrial para análisis de los ISos



Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

tendencias y patrones significativos a nivel agregado, sin comprometer la privacidad de las organizaciones participantes. ► **BH**

Del universo de empresas del estudio (100), se separaron aquellas que no presentaban un ISos. Luego, se aplicó el EvSos-25 a la submuestra restante, utilizando los ISos públicos y disponibles. Es decir, se aplicó el EvSos-25 a empresas que sí comunicaban sus ISos. De las 100 empresas de la muestra, 84 contaban con un ISos publicado. Existen 16 empresas de la muestra que se consideran una "muestra atípica". Cabe resaltar que el análisis agregado de resultados se realizó sobre la muestra reducida (84 empresas), puesto que existe una tensión entre eliminar valores atípicos para evitar sesgos y distorsionar la realidad al hacerlo. Por ello, decidimos excluir la muestra atípica para obtener una representación más precisa de las empresas que sí reportan ISos. De este modo, las tendencias encontradas no serían afectadas.

En los siguientes apartados, presentamos el análisis de la información recopilada en el EvSos-25. Primero, se muestra la evaluación de la disponibilidad de la información de las empresas participantes en el Sos-25. Posteriormente, se exponen los resultados agregados de los diferentes temas de interés (Figura BH).

Anexo B. Empresas de la muestra

En esta tabla, se presentan las empresas seleccionadas para el estudio Sos-25 y su relación con la clasificación de la reputada publicación mexicana (revista) especializada en economía, finanzas y negocios. ► **BI**

Anexo C. Asuntos más y menos reportados en las empresas del Sos-25 ► **BJ**

BJ Asuntos más y menos reportados en las empresas del Sos-25	
ASUNTOS MÁS REPORTADOS EN LOS LSOS	ASUNTOS MENOS REPORTADOS EN LOS LSOS
92.86% metodología utilizada	4.76% logística sostenible (producto)
79.76% gobernanza/consejo	8.33% relación con colaboradores (planes)
76.19% industria/código de ética	9.52% relación con colaboradores (estándar legal)
73.81% Filosofía corporativa	13.10% participación de mercado/gestión de denuncias (ambiental)
71.43% número de colaboradores	19.05% gestión de denuncias (seguimiento)

Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

BI Empresas seleccionadas para el estudio de Sos-25

Petróleos Mexicanos	Grupo Modelo AB-InBev	Grupo Desc	Grupo Aeroméxico
Walmart de México	Cinépolis	AXA Seguros	Mabe
América Móvil	Corporativo Fragua	Grupo Inditex México	Grupo Empresarial Ángeles
FEMSA	Jabil	Mondelēz Snacking México	MetLife México
Comisión Federal de Electricidad	Grupo Financiero HSBC	Grupo México	Alsea
General Motors de México	Industrias Peñoles	Grupo Financiero Citibanamex	Continental México
Grupo Financiero Banorte	Grupo Xignux	Coca-Cola FEMSA	Robert Bosch México
Grupo Financiero BBVA	Honda de México	Grupo Salinas	Grupo Televisa
Grupo Bimbo	GNP Seguros	Grupo Financiero Santander México	Grupo Villacero
Stellantis México	Grupo Lala	Nissan Mexicana	DeAcero
Cemex	Industrias Bachoco	Infonavit	Quálitás Controladora
Alfa	AT&T México	Volkswagen de México	Kimberly-Clark de México
Ford de México	Grupo Envases Universales	Arca Continental	P&G México
FEMSA Comercio (Oxxo)	SuKarne	Grupo Carso	Mercado Libre de México
Toyota Motor de México	Softtek	El Puerto de Liverpool	Sempra Infraestructura
Grupo Coppel	Lear Corporation México	KIA México	Sanmina-SCI de México
Grupo BAL	H-E-B México	HEINEKEN México	Grupo Palacio de Hierro
Grupo Comercial Chedraui	MG Motor México	Grupo Elektra	Valeo México
Sigma Alimentos	Casa Ley	Organización Soriana	Grupo Ángeles Servicios de Salud
Orbia Advance Corporation	Grupo Proeza	Ternium México	Union Pacific de México
Alpek	ArcelorMittal México	Costco de México	Fresnillo PLC
Audi México	Farmacias del Ahorro	Nestlé México	Industrias CH
PepsiCo Alimentos México	Controladora Vuela Compañía de Aviación	Grupo Financiero Scotiabank Inverlat	Fovissste
Flextronics Manufacturing Mex	Iberdrola México	Nemak	Adient México
Gruma	Archer Daniels Midland México (ADM)	Magna International México	Aeropuertos y Servicios Auxiliares

Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

Anexo D. Indicadores de cada tema

Generales	Prácticas laborales y Trabajo digno
• ISos • Metodología • Remediación • Gobernanza • Control Interno • Filosofía corporativa • Clasificación Comercial D • <i>Stakeholders</i> (internos) • Desempeño financiero • Participación de mercado • Estructura • Materialidad • Gobernanza sostenible • Plan de negocio	• Inclusión y diversidad • Equidad de género • Relación con colaboradores [estándar legal] • Relación con proveedores • Relación con colaboradores • Relación con proveedores [cadena de suministro] • Códigos de ética • Capacitaciones • Gestión de denuncias [ética]
Ambiental	Responsabilidad sobre el producto
• Gestión de energía • Energía renovable • Gestión de emisiones • Logística sostenible • Gestión de agua • Políticas ambientales • Circularidad • Gestión de denuncias [ambientales] • Certificaciones	• Inclusión y diversidad • Equidad de género • Relación con colaboradores [estándar legal] • Relación con proveedores • Relación con colaboradores • Relación con proveedores [cadena de suministro] • Códigos de ética • Capacitaciones • Gestión de denuncias [ética]
Finanzas	Derechos Humanos
• Inversiones sociales • Inversiones ambientales • Desempeño financiero • Políticas locales y globales • Logística sostenible	• Políticas [derechos humanos] • Derechos humanos • Relación con proveedores [estándar legal]
Sociedad	Inversión en proyectos de los ODS
• Relación con la comunidad • Políticas comerciales	• Inversiones

Fuente: Universidad Panamericana, Roland Berger

AUTORES

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Dra. Isabel Joaquina Niembro García

Autora principal

Profesor e Investigador

iniembro@up.edu.mx

Dra. Andree Marie López Fernández

Profesor e Investigador

alopezf@up.edu.mx

Mtra. Laura Jimenez Casillas

Profesor e Investigador

lejimenez@up.edu.mx

José Miguel Montoya Morales

Alumno

María Isabel Ruiz Espín

Alumna

Marco Antonio Galindo Corona

Asesor del Presidente

mgalindc@up.edu.mx

Comité de Investigación: Ferdinand Von Roehrich Uribe, José Miguel Díez Valle, Miguel Ángel Fernández Bueno, Andrés Massieu Ávalos, Águeda Ramírez Valenzuela, Jesús Alejandro Sepúlveda Furber, Daniela Medrano Gutiérrez, Isabella María Giammattei Funes, Paulina Jiménez Barri, Eduardo Aranda Goyos, y alumnos de especialidad en Sostenibilidad y Economía Circular

ROLAND BERGER

Mtro. Gilberto Lozano Meade

Socio Líder, México y Latinoamérica de habla hispana

gilberto.lozano@rolandberger.com

Dr. Diego Ibarra

Socio Líder de Sostenibilidad, Americas

diego.ibarra@rolandberger.com

06.2025

ROLANDBERGER.COM



Primera Edición 2025

Centros Culturales de México, A.C. y Roland Berger GMBH

Los titulares patrimoniales de esta obra y sus características son:

Centros Culturales de México, A.C.

Jerez # 10, Col. Insurgentes Mixcoac, Alcaldía Benito Juárez, Ciudad de México, C.P. 03920, CDMX. Teléfono 52 (55) 54 82 1600

Roland Berger GMBH

Av. Santa Fe 440, Col. Santa Fe Cuajimalpa, Alcaldía Cuajimalpa de Morelos, C.P. 05348, CDMX
+1 248 729 5000

Universidad Panamericana es marca registrada propiedad de Centros Culturales de México, A.C.

El contenido de la presente publicación no puede ser reproducido ni transmitido por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia o grabación magnética, ni registrado por ningún sistema de recuperación, sin previa autorización por escrito de Centros Culturales de México, A.C y Roland Berger GMBH. La infracción de dichos derechos puede constituir un delito contra la propiedad intelectual.

ISSN ante el Instituto Nacional de Derechos de Autor en trámite.

El contenido de esta publicación no ha sido aprobado por las Naciones Unidas y no refleja las opiniones de las Naciones Unidas ni de sus funcionarios o Estados Miembros

Enlace al sitio oficial de los ODS: <https://www.un.org/sustainabledevelopment>

© 2025 CENTROS CULTURALES DE MÉXICO, A.C. Y ROLAND BERGER GMBH. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

ROLAND BERGER es una de las principales consultoras de estrategia a nivel mundial, con un amplio portafolio de servicios para todas las industrias y funciones empresariales relevantes. Fundada en 1967, Roland Berger tiene su sede en Múnich. Reconocida por su experiencia en transformación, innovación en todos los sectores y mejora del desempeño, la firma se ha propuesto como objetivo integrar la sostenibilidad en todos sus proyectos. Roland Berger generó ingresos de aproximadamente 1,000 millones de euros en 2024.

LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA tiene por misión educar personas que busquen la verdad y se comprometan con ella, promoviendo un humanismo cristiano que contribuya a la construcción de un mundo mejor. Asimismo, la Universidad Panamericana se ha propuesto salir al encuentro de los grandes retos globales, conciliando su identidad con la innovación imprescindible para dar respuesta a las necesidades actuales. Son un equipo de investigadores interdisciplinarios de la Universidad Panamericana especializados en materia de sostenibilidad, responsabilidad social, gobernanza y medio ambiente, que desarrollan conocimiento para aportar al cuidado de la casa común.

Editores

Roland Berger, S.C.

Avenida Santa Fe 440 Piso 5
Santa Fe Cuajimalpa
Cuajimalpa de Morelos
05348 CDMX, México
+1 248 729-5000

Universidad Panamericana

Calle Jerez 10
Insurgentes Mixcoac
Benito Juárez
03920, CDMX, México
+52 55 5482-1600