



Modelo de Buenas Prácticas ESG (Environment, Social and Governance) para el desarrollo sostenible de las organizaciones

Francisco Gerardo Barroso-Tanoira

Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Autónoma de Yucatán
francisco.barroso@correo.uady.mx

Valentín Alonso-Novelo

Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Autónoma de Yucatán
valentin.alonso@correo.uady.mx

Gustavo Alberto Barredo-Baqueiro

Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Autónoma de Yucatán
gbarredo@correo.uady.mx

Resumen:

El objetivo de las empresas no debe entenderse como maximizar las utilidades de los accionistas a costa del trabajador, del deterioro del ambiente o de la falta de ética en el trato a clientes, proveedores, accionistas y Gobierno. Sin embargo, hay quienes identifican las prácticas de responsabilidad social (RS) con el mejoramiento del clima laboral y la incorporación de la calidad a productos y servicios para la captación, satisfacción y retención de clientes, lo cual hace que la RS tenga para ellos un fin utilitarista, a manera de herramienta o estrategia de mercadotecnia, en lugar de ser una filosofía de trabajo. Por lo anteriormente expuesto, el objetivo del presente trabajo es proponer el Modelo de Buenas Prácticas ESG para el desarrollo sostenible de las organizaciones, el cual fue diseñado mediante los resultados de una revisión documental de conceptos de RS y casos empresariales.

Palabras Clave: responsabilidad social, responsabilidad social empresarial, desarrollo sostenible, empresa socialmente responsable.

Códigos JEL: M140, M150, L210, 0350



Good ESG practices (Environmental, Social and Governance) for organizations sustainable development

Abstract:

The objective of companies must not be understood as maximizing shareholders' profit at the expense of the worker, the deterioration of the environment or the lack of ethics in the treatment of customers, suppliers, shareholders and the Government. However, there are those who identify social responsibility (SR) practices with the improvement of the work environment and the incorporation of quality into products and services for the attrition, satisfaction and retention of customers, which makes SR have a utilitarian purpose for them, as a marketing tool or strategy, instead of being a work philosophy. Therefore, the objective of this paper is to propose the ESG Good Practices Model for the sustainable development of organizations, which was designed through the results of a documentary review of SR concepts and business cases.

Keywords: social responsibility, corporate social responsibility, sustainable development, socially responsible enterprise.

JEL Codes: M140, M150, L210, 0350



1. Introducción

El propósito de las empresas no debe ser obtener ganancia máxima, sacrificando la calidad de vida del trabajador, afectando al medioambiente o tratando al cliente con falta de ética (Kaku, 2005). Sin embargo, hay quienes identifican las prácticas de RS solo con el mejoramiento del clima laboral o la incorporación de la calidad a productos y servicios para la captación, satisfacción y retención de clientes, lo cual hace que la RS tenga para ellos un fin práctico, a manera de herramienta o estrategia de mercadotecnia, en lugar de ser una filosofía de trabajo (Barroso, 2008; Rochlin, 2005). Esto se remonta a Bowen (1953), quien señala las obligaciones de los empresarios y hombres de negocios para emprender acciones de responsabilidad social en términos de objetivos y valores para la sociedad. Por lo tanto, la RS expresa una moralidad fundamental en cuanto a la forma como la empresa se comporta hacia la sociedad y los stakeholders (grupos de interés en la empresa).

El objetivo del presente trabajo es proponer un Modelo de Buenas Prácticas ESG (Environment, Social and Governance para el desarrollo sostenible de las organizaciones. Los resultados son válidos no solamente para las empresas sino para cualquier otra organización, tales como como universidades (responsabilidad social universitaria o RSU) o el Gobierno (responsabilidad social gubernamental o RSG), con las debidas consideraciones según su naturaleza.

2. Revisión de la literatura

2.1 Antecedentes de la RS

Durante el siglo XIX y principios del XX, predominaba para las empresas una visión basada en la producción, eficiencia, crecimiento industrial y generación de riqueza, como reminiscencia de la Revolución Industrial. Sin embargo, existían prácticas filantrópicas de magnates como Andrew Carnegie y John D. Rockefeller, que eran consideradas acciones voluntarias a título personal, pero no una responsabilidad de las empresas.

La II Guerra Mundial (1939-1945) no creó por sí sola la RS, pero sí contribuyó a generar las condiciones económicas, políticas y sociales que favorecieron su surgimiento. Durante ella, muchas empresas participaron en producción militar, desarrollo tecnológico, logística internacional e investigación científica. Al finalizar el conflicto, muchas corporaciones (especialmente en Estados Unidos), habían adquirido una influencia económica y política sin



precedentes. Entonces, la pregunta dominante era: “si las empresas tienen tanto poder, también tienen responsabilidades hacia la sociedad?” Davis (1960) afirmaba que la RS debía ser proporcional al poder social que las empresas poseían. Al término de la guerra surgió el Estado de Bienestar, en que muchos países desarrollaron sistemas de seguridad social, salud pública, educación masiva y protección laboral, por lo que la sociedad comenzó a esperar a que todas las instituciones importantes contribuyeran al bienestar colectivo, haciendo ver que la empresa no era exclusivamente una unidad económica, sino una institución social.

2.2 Generalidades de la RS

Según el Libro Verde de la Unión Europea (Porto y Castromán, 2006), la RS es la contribución activa y voluntaria de las organizaciones para el mejoramiento social, económico y ambiental. Esto significa que ser socialmente responsable va más allá de simplemente cumplir con las obligaciones jurídicas, invirtiendo más en el desarrollo del capital humano, en el medio ambiente y en las relaciones con los stakeholders o personas interesadas por las acciones, decisiones o resultados de una empresa o proyecto. Si se trata solamente de acciones de filantropía, su impacto no puede cuantificarse ni se resuelven las causas que originan la pobreza (Barroso, 2008), además de que se corre el riesgo de que quienes donan se hartan de seguir haciéndolo y que la gente en situación de pobreza se acostumbre a recibir donativos. La filantropía es parte de la responsabilidad social en cuanto a la dimensión comunitaria y la búsqueda del bienestar de la sociedad, pero no son sinónimos.

El Centro Mexicano para la Filantropía presenta un esquema de cuatro ámbitos que deben adoptar las empresas para ser consideradas como socialmente responsables (Porto y Castromán, 2006; Barroso, 2008):

1. Mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Se refiere a que la jornada laboral de los trabajadores sea adecuada, el pago sea justo y que se propicie la inclusión y equidad en las empresas.
2. Cuidado y preservación del medio ambiente. Además del beneficio del cuidado ambiental, este ámbito tiene un fuerte sentido educacional, pues se trata de que los trabajadores

- también promuevan actos de cuidado ambiental en sus comunidades. La empresa debe ser un lugar de formación de conciencia ambiental.
3. Actuar con base en un código de ética hacia todos los involucrados (stakeholders). Es propiciar un trato ético a todos los interesados en la empresa: trabajadores, clientes, el Gobierno, accionistas y otros.
 4. Vincularse con la comunidad a partir de la misión del negocio, pero también de los bienes y servicios producidos. Las empresas deben participar en actividades de mejoramiento del entorno desde su misión, más allá de la mera filantropía. Esto incluye proyectos sociales y programas de apoyo que puedan involucrar activamente a los trabajadores y a la sociedad. La empresa debe ser importante en la generación de conciencia y compromiso ciudadano.

Para Barroso (2008), las empresas deben practicar los cuatro ámbitos para que sean socialmente responsables en el sentido completo del concepto. De otra forma, solamente estarán realizando actos de compromiso social, los cuales son buenos en sí, pero no suficientes para ser socialmente responsables.

2.3 RS y derechos humanos

La Organización de las Naciones Unidas (United Nations, 2011) estableció los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, basados en tres pilares: (1) Proteger (contra abusos por parte de terceros, incluyendo empresas, lo que corresponde al Estado); (2) Respetar (actuar con Debida Diligencia, es decir, evitar infringir derechos independientemente de la capacidad o voluntad del Estado), y (3) Remediar (acceso a reparación, es decir, que las víctimas cuenten con los accesos a recursos efectivos, tanto judiciales como no judiciales). Desde estos conceptos, el respeto a los derechos humanos no es filantropía, sino una obligación mínima empresarial. Además, las empresas que respetan los derechos humanos crean más riqueza (Ramos, 2006).

La Debida Diligencia (Due Dilligence) en Sostenibilidad Corporativa (European Union, 2024) obliga a las grandes empresas a identificar, prevenir y mitigar impactos negativos en derechos



humanos y medio ambiente a lo largo de su cadena de suministro. Para el World Economic Forum (2025), la RS se está convirtiendo en un requisito de acceso a mercados internacionales, particularmente en sectores como minería, agroindustria y manufactura. Entonces, el respeto a los derechos humanos y al medio ambiente ya no constituyen solamente un acto voluntario, como se concebía originalmente en la RS, sino una condición regulatoria y estratégica para la permanencia empresarial en mercados globales, por lo que se esperan resultados significativos que sean medibles y comparables. Con la Declaración de Derechos Humanos, las Organización de las Naciones Unidas ha contribuido también a un contexto donde las empresas comenzaron a ser evaluadas no sólo por sus resultados económicos, sino también por su impacto social.

2.4 RS: ¿costo o inversión?

Para Friedman (1970), la única responsabilidad social que deben tener las empresas es incrementar sus utilidades, por lo que cualquier acción social que reduzca las utilidades debe ser considerada como una desviación del objetivo empresarial. La justificación es que los directivos son agentes de los accionistas, por lo que gastar recursos corporativos en programas sociales equivale a gastar el dinero de los propietarios, por lo que la RS es función del gobierno y no corresponde a las empresas. Además, Rand (1966) sostiene que buscar ganancias es moralmente legítimo, pues el empresario crea valor mediante la innovación y la producción, eximiendo a la empresa de la obligación moral de sacrificar utilidades por objetivos sociales. Para dicha autora, el capitalismo es el único sistema social, con base en los derechos individuales y de propiedad privada, correspondiendo al gobierno proteger a los ciudadanos de la fuerza física, fraudes y violaciones a la ley.

Por su parte, Levitt (1958) y Jensen (2002) indican que las empresas deben concentrarse en producir bienes y servicios de manera eficaz y eficiente, por lo que el incremento de funciones sociales va en detrimento de su competitividad. La RS, coincidiendo con Friedman (1970), debe ser asunto de las instituciones gubernamentales. Sin embargo, esto implica ver a la empresa como simple brazo ejecutor de las órdenes de su gobierno corporativo en lugar de ser un agente real de cambio y transformación positiva de la sociedad. Este pensamiento dominó durante gran parte del siglo XX, como reflejo de la economía neoclásica de la empresa, debido a que los mercados



funcionaban razonablemente bien y se pensaba en que la competencia genera bienestar social. Por lo tanto, las donaciones, la participación en programas comunitarios, las inversiones más allá de la ley y los beneficios extraordinarios para los empleados, se consideraban una reducción de las utilidades y disminuían el rendimiento para los accionistas.

Responsabilidad social y rentabilidad eran un trade-off, situación en que para aceptar una alternativa, hay que renunciar a la otra. Por lo tanto, eran considerados antagonistas. Sin embargo, esto comienza a cambiar entre los años 1970 a 1990, en que hubo diversos desastres como el de Three Mile Island accident (fusión parcial del núcleo de un reactor en 1979, en Estados Unidos); el desastre de Bhopal (fuga de gas que generó una nube tóxica que mató a miles de personas en la India en 1984), o el accidente del Exxon Valdez (derrame de petróleo en Alaska en 1989 por encallamiento de un barco petrolero) mostraron que las empresas podían generar enormes costos sociales que no aparecían en sus estados financieros. Entonces, si las empresas generan daños a la sociedad, ¿es suficiente con decir que su única responsabilidad es obtener ganancias? Además, entre 1980 y 1990, muchas empresas trasladaron su producción a otros países para aprovechar los salarios bajos. Sin embargo, esto conllevó aspectos como trabajo infantil, condiciones laborales precarias y violaciones a los derechos humanos. De allá, los consumidores comenzaron a exigir responsabilidad más allá de la rentabilidad, lo que constituyó una refutación directa a Friedman, Levitt, Rand y Jensen ante las externalidades, costos sociales y fallas del mercado.

En cuanto a Jensen (2002) aunque su pensamiento parezca una vuelta a Friedman (1970), realmente es diferente en cuanto a que sostiene que la empresa debe maximizar el valor de largo plazo considerando a los stakeholders, de tal forma que atender a empleados, clientes y comunidades no es el objetivo final, sino un medio para maximizar el valor de la empresa a largo plazo.

El gran cambio teórico se dio con el pensamiento de Freeman (1984), quien argumentó que la empresa (y toda organización en general) depende de muchos grupos, como los clientes, empleados, proveedores, comunidad, gobierno e inversionistas, a quienes denominó stakeholders,



término que desarrolló y popularizó. Si alguno de ellos falla o retira su apoyo, la empresa puede fracasar. Entonces, maximizar el valor de los accionistas requiere primero generar valor para los stakeholders, lo que cuestionó directamente a Friedman (1970).

A partir de la década de 1990, comenzaron a acumularse estudios que mostraban correlaciones positivas entre las buenas prácticas laborales, reputación corporativa, gestión ambiental y desempeño financiero. Desde el punto de vista estratégico, Porter y Kramer (2011) notaron que la mayoría de las empresas estaba haciendo filantropía, cuando que la verdadera oportunidad para resolver problemas sociales era mediante el modelo de negocio, lo cual fue innovador. Dichos autores proponen su concepto de Valor Compartido, en que las empresas pueden generar valor económico creando valor social, estableciendo que la RS no es un costo, sino una inversión. Esto significa que la competitividad empresarial y el bienestar comunitario no son objetivos antagónicos, sino interdependientes. Por su parte, Orlitzky et al. (2003), al igual que Margolis y Walsh (2003), han hallado correlación positiva entre desempeño social y financiero. Además, las empresas con buena gobernanza social tienen menor riesgo reputacional. Entonces, la pregunta ya no es “¿Cuánto cuesta la RS?”, sino “Puede la RS generar ventajas competitivas?”

2.5 La RS y las cadenas productivas

Existe evidencia de casos exitosos, como establecen Ramos et al. (2007), quienes sugieren tres categorías de estrategias para desarrollar negocios rentables integrando a la gente de las comunidades a cadenas productivas:

1. Desarrollo de proveedores, en que se brinda asistencia técnica o financiera, por parte de la empresa que lidera la cadena productiva, así como información de mercado oportuna y pertinente para dar oportunidad de desarrollo a micro y pequeñas empresas de gente en pobreza. Los casos de empresas como Palo de Azúcar (súper e hipermecados en Brasil), Atuto (artesanías en Honduras) y Starbucks (café en Costa Rica) son ejemplo de ello.
2. Desarrollo de distribuidores, en que la empresa líder de la cadena forma micro y pequeñas empresas de distribución de productos y servicios, a veces por ex empleados, con asistencia técnica y financiera. Existen casos exitosos como Bon Appetit (bebidas no alcohólicas en El Salvador) y Unión Fenosa (energía eléctrica en Colombia).



3. Desarrollo de mercados, en que la empresa líder de la cadena apoya la elaboración de productos mejor adaptados a las necesidades de micro y pequeñas empresas locales y les brinda también asistencia técnica y financiera, aunque no estén asociadas a la cadena de valor de dicha empresa líder. Pueden citarse casos como Amanco (productos agrícolas en Honduras), Prodem (financiera sin fines de lucro en Bolivia) y Grupo Bon (helados, jugos y néctares en República Dominicana).

2.6 La RS y el desarrollo sostenible

Para Sen (1999), el desarrollo sostenible consiste en la expansión de libertades reales que las personas disfrutan, por lo que las empresas pueden influir directamente en el desarrollo social al mejorar las condiciones laborales, promover la inclusión, generar empleo digno y fortalecer las capacidades productivas locales. En contextos donde la desigualdad y la exclusión social son problemas estructurales, la RS puede funcionar como un mecanismo de generación de capital social y fortalecimiento comunitario (Wood, 1991). Como establecen Mutis y Ricart (2008), no se trata de convertir consumidores en empleados, sino de ayudarlos a ayudarse a ellos mismos. El reto para toda empresa socialmente responsable, añade Servitje (2010), es crear oportunidades de negocio que puedan mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, que satisfagan a los accionistas y que favorezcan el desarrollo de la comunidad y del ambiente.

El debate contemporáneo no se centra únicamente en cuanto a si la RS afecta a la rentabilidad, sino en cómo y bajo qué condiciones genera un valor económico sostenible. Para McKinsey (2024), las empresas con sólidos indicadores ESG de desempeño ambiental, social y de gobernanza (Environmental, Social and Governance), presentan mayor estabilidad financiera en períodos de volatilidad macroeconómica, especialmente en mercados emergentes. Esto implica menor costo de capital, mejor gestión del riesgo, mayor resiliencia en contextos de incertidumbre geopolítica, así como mejor reputación.

Como indica el Global Sustainable Investment Review (Global Sustainable Investment Alliance, 2024), los mercados financieros están prestando atención a los factores sociales y medioambientales en la evaluación del riesgo de las empresas. La confianza en ellas depende



crecientemente de su comportamiento ético (Buenas Prácticas) e impacto ESG, por lo que la RS se está convirtiendo en un activo reputacional estratégico (Edelman, 2025). Para Porter y Kramer (2011), la RS puede convertirse en un mecanismo de diferenciación competitiva en mercados regulados y socialmente exigentes.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2024) considera principalmente tres ejes centrales para el desempeño empresarial: (1) inclusión productiva; (2) reducción de desigualdades, y (3) sostenibilidad territorial. Por su parte, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2024) subraya que la participación empresarial en la transición energética, la economía circular y la formalización laboral, es determinante para la reducción de desigualdades estructurales. Para EDESA (2024), las empresas que desarrollan encadenamientos productivos locales y fortalecen proveedores comunitarios generan mayor capital social y estabilidad operativa.

Se requieren las siguientes características para que la RS sea una vía hacia el desarrollo sostenible:

1. Integración estratégica. Que no se trate de filantropía aislada. Los proyectos de RS exitosos están alineados con el modelo de negocio, la cadena de valor, las competencias centrales de la empresa (core business) y el mercado objetivo (Porter y Kramer, 2011).
2. Gobernanza y métricas (ESG). Para McKinsey (2024) y el Global Sustainable Investment Alliance (2024), las empresas con altos índices de ESG presentan mayor resiliencia ante crisis, además de tienen menor costo de capital. Esto abarca transparencia, supervisión del consejo y auditorías independientes, pues sin gobernanza adecuada, no hay sostenibilidad verificable.
3. Respeto efectivo a los derechos humanos. La empresa debe aplicar la debida diligencia (European Union, 2024) para pasar del discurso ético a la gestión del riesgo social.
4. Cultura organizacional alineada. Que incentivos, bonos, metas y liderazgo estén alineados con objetivos sociales y ambientales. Si la presión interna en la empresa es solamente por utilidades del período, la RS pierde fuerza y significado.

5. Visión de largo plazo. La RS requiere un horizonte temporal extendido, ya que los resultados no son inmediatos. Aquellas empresas que buscan pronto retornos suelen abandonar las acciones de RS antes de que tengan un impacto estructural.

Sin embargo, existen riesgos para que la RS falle, los cuales se presentan a continuación:

1. Cuando la RS se considera filantropía aislada. La RS requiere integración estratégica (Freeman, 1984), por lo que los programas desconectados de la misión del negocio no generan transformación estructural.
2. Incoherencia estructural (Greenwashing). Se da cuando el discurso no coincide con la práctica, convirtiendo a la RS en un riesgo reputacional, lo que destruye valor económico y social simultáneamente (Iberdrola, 2026). Es necesario ser legítimos, es decir, congruentes (Wood, 1991), o la empresa perdería credibilidad.
3. Enfoque predominante hacia el corto plazo. La RS, como se comentó anteriormente, necesita desarrollarse en el mediano y largo plazo (Margolis y Walsh, 2003).
4. Cuando se utiliza como estrategia reputacional defensiva. Es cuando se usa solamente para mitigar una crisis o para mejorar la imagen, sin compromiso ni transformación operativa (Porter y Kramer, 2011), lo que no lleva a la sostenibilidad.
5. Cuando se ignora el contexto institucional. La RS puede fracasar cuando hay conflictos sociales, corrupción o debilidad institucional, o cuando no existe articulación con actores sociales (Wood, 1991; Sen, 1999). No se consideran las dinámicas comunitarias y se ignoran los riesgos locales. Existen muchos ejemplos a nivel internacional en minería, energía e infraestructura.

Desde los criterios ESG, puede decirse que la diferencia fundamental entre éxito y fracaso no es la intención, sino la estructura organizacional (ver la Tabla 1).

Tabla 1. Diferencia estructural entre éxito y fracaso de proyectos de RS desde los criterios ESG

<i>Variable</i>	<i>Proyectos exitosos</i>	<i>Proyectos fallidos</i>
Estrategia	Integrada al negocio	Aislada o cosmética
Gobernanza	Supervisión y métricas	Comunicación sin control
Derechos humanos	Debida diligencia real	Solo simbólica
Cultura	Incentivos alineados	Incentivos contradictorios



Horizonte

Largo plazo

Corto plazo

Nota. Elaboración propia con base en la información analizada.

3. Metodología

El método utilizado fue la investigación documental, que consiste en la búsqueda, selección, análisis e interpretación de información registrada en documentos (libros, artículos, registros) para construir conocimiento sobre un tema específico. La técnica utilizada fue la revisión documental (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018), que consiste en el proceso sistemático de búsqueda, recolección, selección, organización y análisis de información escrita, visual o auditiva (informes, textos, imágenes, actas) para construir conocimiento sobre un tema específico.

Se establecieron criterios para la selección de las fuentes, considerando únicamente aquellas que son fundamentales para responder el objetivo de la investigación. Se incluyen bases de datos electrónicos como Redalyc, Scielo, Dialnet y Google Académico, entre otras, así como artículos científicos, libros, revistas y sitios Web que aportaran datos y análisis fundamentales para responder el objetivo de investigación. Se seleccionaron fuentes provenientes de autores clásicos (desde 1953) hasta la actualidad, garantizando la inclusión de la información más relevante. Para la selección de las fuentes se llevó a cabo una selección de estudios que cumplieran con los criterios de inclusión, evaluando relevancia, metodología y calidad de la información.

4. Resultados

En esta sección se presentarán casos empresariales positivos y negativos, analizándolos en cuanto a la aplicación de criterios ESG.

Caso 1: Starbucks (Costa Rica). ¡Exitoso!

En Hacienda Alsacia abrió un laboratorio que es utilizado para investigación y aprendizaje basado en la práctica, en entorno virtual y orientado hacia la innovación en desarrollo sostenible. Está asociado con la Universidad Estatal de Arizona y pretende contribuir en temas como adaptación al cambio climático, economía agrícola, etc. Así Starbucks favorece el desarrollo de capital humano y crea empleos locales, ya que invierte en proveedores, artistas costarricenses y fabricantes de mobiliario certificados. También se menciona que un gran porcentaje del



crecimiento de personal (puestos de liderazgo, de tiendas) es interno, por lo que existe desarrollo de carrera para los trabajadores.

Impactos y beneficios

- Mejora de la imagen de la marca y el alineamiento con valores de sostenibilidad que son cada vez más valorados por consumidores en Costa Rica (y a nivel global).
- Ahorros por eficiencia (agua, energía, materiales).
- Fortalecimiento de la cadena de suministro de café y de la comunidad cafetalera (más estabilidad, mayor resiliencia).
- Empoderamiento de grupos vulnerables (mujeres), lo que tiene efectos sociales positivos pero también favorece la sostenibilidad a largo plazo del suministro.

Desafíos y consideraciones

- El costo inicial de infraestructura sostenible y las certificaciones ha sido alto.
- Necesidad de mantener consistencia y seguimiento para medir los impactos reales a largo plazo.
- Riesgos climáticos para la producción de café, plagas, cambio climático. Estos programas ayudan, pero también requieren inversión en investigación y resiliencia.

Caso 2: Bimbo (México). ¡Exitoso!

Programa de Liderazgo Ambiental para la Competitividad (PLAC)

Bimbo trabajó con un selecto grupo de proveedores para mejorar su desempeño ambiental, mediante proyectos de eco-eficiencia (Grupo Bimbo, 2012). La Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA) de México ha reconocido a Bimbo y a sus proveedores por estos esfuerzos.

Reconocimiento y premios al mejor proveedor

Instauración del Premio “Mejor Proveedor del Año” para proveedores que muestran excelencia en entrega de insumos / servicios, que cumplan con ciertos estándares.



Establecimiento de la Junta Anual de Proveedores, donde comparten mejores prácticas, retos y oportunidades de colaboración para fortalecer la cadena productiva.

Proyectos de compras sostenibles y apoyo a pequeñas y medianas empresas (pymes)

- Informe anual 2019. Proyecto DESEO: apoya a pequeños y medianos proveedores verificando que se cumplan los criterios de calidad, seguridad alimentaria, salud ocupacional y aspectos ambientales y sociales.
- Abastecimiento sustentable. Se eligen y priorizan los proveedores de materia prima y de empaque con base en sus impactos ambientales importantes. También se evalúa qué tanto cumplen con criterios sostenibles en cuanto a lo económico, social y ambiental.
- Programas específicos. Maíz sustentable, trigo sustentable, desarrollo de proveedores de leche de cabra (mejoras en productividad, modelo silvopastoril) para aumentar calidad, eficiencia, rentabilidad.

Impactos y beneficios

- Mejora de la eficiencia en proveedores, lo que se traduce en costos menores para Bimbo, así como mayor calidad de insumos y menor desperdicio.
- Mejora de reputación. Proveedores que cumplen estándares ambientales y sociales ayudan a la trazabilidad y cumplimiento regulatorio. Aumento en la preferencia de clientes que se preocupan por sostenibilidad.
- Fortalecimiento de la cadena productiva, así como menor riesgo de interrupciones si los proveedores tienen mejor capacitación. Prácticas más resilientes.

Desafíos y factores claves de éxito

- Tamaño y diversidad del ecosistema de proveedores. Algunos son pequeñas fincas, aunque otras son empresas más establecidas. Adopción de programas según las capacidades de los proveedores y su contexto, lo cual es un reto.
- Necesidad de inversión en capacitación, certificación y monitoreo.
- Incentivar que los proveedores acepten los cambios y posiblemente costos iniciales.



Caso 3: Cementos Mexicanos (CEMEX). ¡Exitoso!

Distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR)

CEMEX México ha obtenido por muchos años el distintivo ESR (Empresa Socialmente Responsable) del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) de México. Cumple criterios de gobernanza, medio ambiente e inclusión social y se alinea con estándares globales ESG, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los reportes de Global Reporting Initiative (GRI).

Productos bajos en carbono (línea Vertua®)

CEMEX ofrece concretos con hasta 70% menos emisiones de CO₂. Vertua® ya está disponible en ciudades como Ciudad de México, Monterrey, Guadalajara, Cancún, Tijuana, León, Querétaro, Puebla, Mérida y Mazatlán. Tiene una estrategia de acción climática con el objetivo de reducir emisiones específicas netas de CO₂ por tonelada de productos cementantes en 35% para 2030, y con meta de cero emisiones netas para 2050 (CEMEX, 2025).

Programas comunitarios y ambientales

- Programa de Restauración Ambiental Comunitaria (PRAC): capacita a promotores ambientales (niños, jóvenes) para diagnosticar y abordar problemas locales de sostenibilidad, aunque también participa en certificaciones de canteras.
- Programa Integral para la Conservación de la Naturaleza y Desarrollo Rural, en comunidades del sur de Nuevo León, con participación ejidal, diagnóstico participativo y priorización de acciones en comunidades rurales.
- Premio global CEMEX-Tec: promueve el emprendimiento social, la innovación, desarrollo sostenible, capacitación y apoyo para estudiantes y emprendedores.

Inclusión social, equidad y gobernanza

CEMEX se ha alineado con los estándares ESG en cuanto a reporte, transparencia e inclusión social (aunque los detalles varían en cada programa). El sostener por 20 años el distintivo ESR demuestra constancia en temas sociales, ambientales y éticos.



Impactos y beneficios

- Diferenciación en el mercado, particularmente en mercados que valoran la sostenibilidad.
- Reducción de emisiones y huella ambiental, lo que puede evitar sanciones, mejorar aceptación regulatoria, acceder a financiamiento más barato o tener preferencia en licitaciones que requieran criterios verdes.
- Mejora de relaciones con comunidades locales, mejor reputación y menor riesgo social.
- Innovación en productos (como concretos bajos en carbono), abriendo nichos de mercado.

Desafíos y consideraciones para alcanzar los estándares ESG

- Alcanzar cero emisiones para 2050 implica retos técnicos y de inversión muy alta.
- Verificar la credibilidad de las certificaciones y transparencia en los reportes correspondientes.
- Alinear toda la cadena de suministro y operaciones globales para que cumplan estándares ambientales.

Caso 4: Volkswagen (Alemania) ¡Negativo!

Éste es un ejemplo de cuando existe diferencia entre lo que se dice y lo que se hace. Aunque la empresa promovía compromisos ambientales, en 2015 manipuló pruebas de emisiones para dar la idea de que los vehículos cumplían con las regulaciones ambientales (Ethics Unwrapped, 2026). Al descubrirse dicha manipulación, llamada Dieselgate, la empresa recibió multas multimillonarias, además de que se deterioró severamente su imagen reputacional. Todo esto llevó a un daño financiero severo. Es un ejemplo de greenwashing como incoherencia estructural.

5. Conclusiones

Desde los conceptos y argumentos presentados por los autores citados en este trabajo, puede concluirse que es posible ser rentable al mismo tiempo en que se ayuda a otros a ayudarse a sí mismos, con un profundo respeto a la dignidad humana, por lo que la rentabilidad y los derechos humanos deben verse como socios hacia un desarrollo sostenible, basado en una auténtica



relación ganar-ganar, lo que coincide con Porter y Kramer (2011), Orlitzky et al. (2003), así como Margolis y Walsh (2003). Esto también incluye el aspecto medioambiental.

En los casos analizados de desarrollo de proveedores, desarrollo de distribuidores y desarrollo de mercados, propuestos por Ramos et al. (2007), más los casos de Starbucks, Bimbo y CEMEX, los puntos en común son los exitosos que aparecen en la Tabla 1.

En el caso de Volkswagen, la estrategia no se vinculó al negocio sino a intereses particulares de algunos de sus stakeholders, cayendo en greenwashing (Iberdrola, 2026) por la incongruencia entre lo que predicaban y lo que realmente hacían. La gobernanza se basó en métricas monetarias resultado de indicadores incorrectos. El factor financiero prevaleció sobre el humano al importar más a la empresa las utilidades, que la salud de las personas y la buena reputación de la empresa. Su horizonte fue a corto plazo.

La evidencia sugiere que:

- La RS no es incompatible con la rentabilidad.
- Puede generar ventajas competitivas sostenibles.
- El respeto a los derechos humanos es lo mínimo a realizar, ya que no es un asunto opcional.
- La clave está en la integración estratégica, no en la filantropía aislada.
- El liderazgo es la clave para el comportamiento socialmente responsable de toda organización.

La RS no depende del monto invertido ni del número de programas diseñados. No bastan las buenas intenciones, pues depende de la coherencia sistémica entre estrategia, gobernanza, cultura e incentivos. Es una vía hacia el desarrollo sostenible solo cuando se integra estratégicamente al modelo de negocio, se evitan riesgos reputacionales, se respalda con gobernanza sólida y se basa en el respeto a los derechos humanos establecido en la Debida Diligencia (European Union, 2024). De otra manera, solo será una práctica simbólica que ponga en riesgo a la organización. Deben cumplirse los criterios ESG como sistema de medición, evitar los riesgos organizacionales



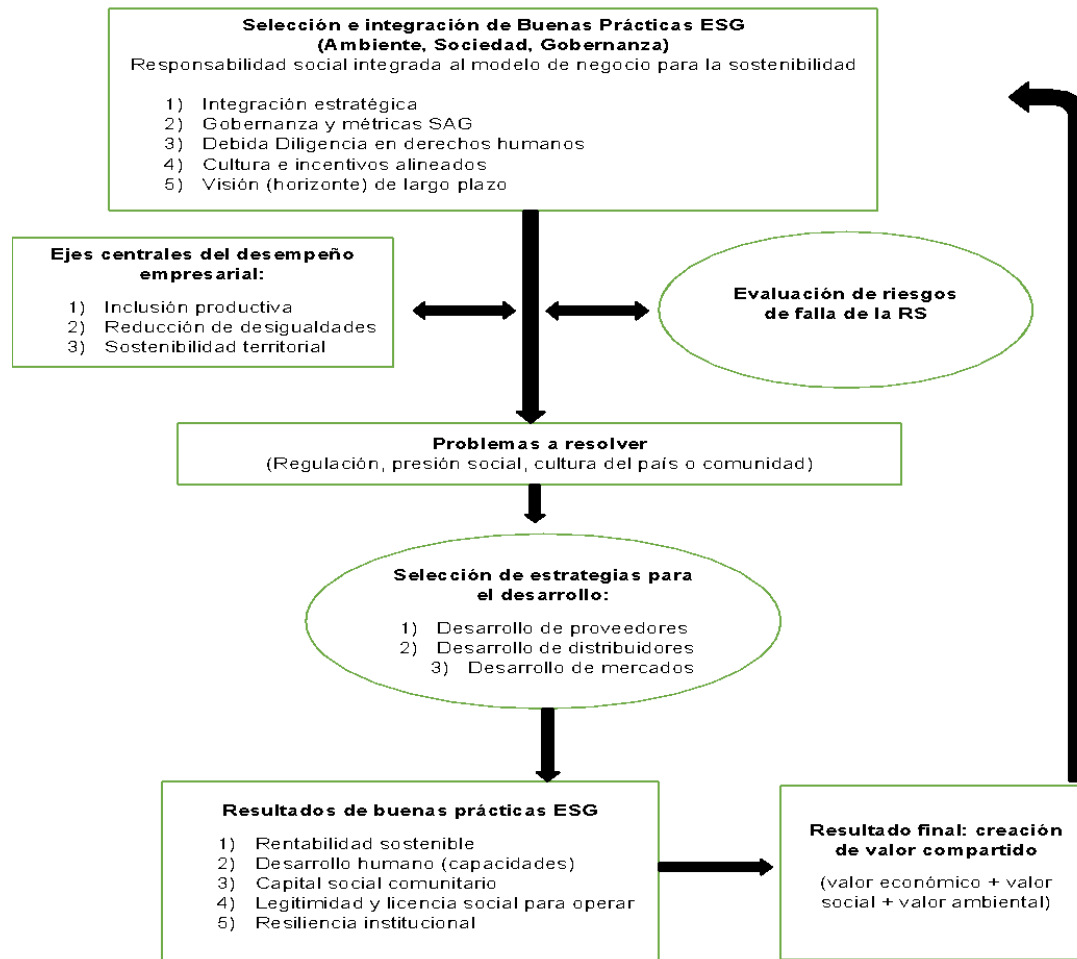
y fomentar la resiliencia organizacional frente a crisis globales. Esto significa que la sostenibilidad no es solo un asunto de ética, sino condición de competitividad sistémica.

Puede verse en la Figura 1 un modelo para incorporar la RS en las organizaciones, basado en Buenas Prácticas ESG. Todo comienza con la voluntad de la alta dirección, aunada al deseo de cooperación de todos en la empresa, para seleccionar e integrar Buenas Prácticas ESG a la operación de la organización. El siguiente paso es definir los ejes centrales del desempeño empresarial (PNUD, 2024) y la evaluación del riesgo de falla de la RS, es decir, evitar confundir la RSE con filantropía aislada, el greenwashing, el enfoque en el corto plazo, la defensa reputacional e ignorar el contexto institucional (Freeman, 1984; Iberdrola, 2026, Wood, 1991, Margolis y Walsh, 2026). Con esto, la organización (empresa o cualquier otra) podrá detectar los problemas a resolver y seleccionará lo que requiere hacer como estrategias socialmente responsables para el desarrollo. Cabe mencionar que el modelo fue sometido al juicio de tres expertos en sostenibilidad, reconocidos académicos e investigadores, quienes avalan el diseño presentado en la Figura 1.

Figura 1

Modelo de Buenas Prácticas ESG. Elaboración propia con base en la información analizada.

Modelo Buenas Prácticas ESG



Los resultados del Modelo de Buenas Prácticas ESG serán (1) la rentabilidad sostenible; (2) las capacidades humanas; (3) el capital social comunitario; (4) la legitimidad y licencia social para operar, y (5) la resiliencia institucional. Las empresas obtendrán ventajas competitivas, legitimidad social, reducción de riesgos, desarrollo humano y rentabilidad sostenible. Esto último retroalimenta a la selección e integración de Buenas Prácticas ESG para siguientes períodos, por lo que el modelo es cíclico e incluye valores + inclusión + impacto social + indicadores.



Los modelos ESG actuales han fortalecido la medición y comparabilidad del desempeño sostenible, pero presentan el riesgo de reducir la sostenibilidad al simple cumplimiento de un conjunto de indicadores. En respuesta, se propone este Modelo de Buenas Prácticas ESG que integra métricas verificables con principios de inclusión, atención a problemáticas sociales, creación de valor para stakeholders y compromiso ético organizacional. Es utilizar la capacidad de medición de ESG sin perder la dimensión ética, social y axiológica de la RS, por lo que el modelo presentado pretende replantear el discurso desde la RSE hacia Buenas Prácticas ESG, pero no necesariamente sustituyendo la RSE, sino mostrándolas como una evolución o una operacionalización de ella. Esto es importante sobre todo considerando a las empresas y organizaciones en general como sistemas abiertos, ya que interactúan, aprenden y tratan de adaptarse a su entorno, lo que genera intercambios con los stakeholders.

La RS se enfoca en el compromiso ético y la reputación de la empresa, mientras que los criterios ESG proporcionan estándares medibles, estratégicos y cuantitativos de sostenibilidad, integrándose en la valoración financiera de la empresa. El resultado del uso del modelo propuesto será el desarrollo sostenible, el cual es a largo plazo.

6. Referencias

Barroso, F. (2008, septiembre-diciembre) La responsabilidad social organizacional. Un estudio en cuarenta organizaciones de la ciudad de Mérida, Yucatán. *Contaduría y Administración*, 226, 73-91.

Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper and Row.
https://books.google.com.co/books?id=ALIPAwAAQBAJyprintsec=frontcoveryh1=esysource=gb_s_atb#v=onepageyqyf=false

CEMEX. (2025). Sostenibilidad. <https://www.cemex.com/es/sostenibilidad>

CEPAL. (2024). Panorama social de América Latina 2024. Comisión Económica para América



Latina y el Caribe.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/80858-panorama-social-america-latina-caribe-2024-desafios-la-proteccion-social>

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? California Management Review, 2(3), 70–76. <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41166246>

Edelman. (2025). Edelman Trust Barometer 2025. Edelman. <https://www.edelman.com/trust/2025/trust-barometer>

EDESA. (12 de diciembre de 2024). Cómo su emprendimiento ayuda a su comunidad. <https://www.edesacr.com/como-su-emprendimiento-ayuda-a-su-comunidad/>

Ethics Unwrapped. (2026). Volkswagen: evasión de emisiones. <https://ethicsunwrapped.utexas.edu/video/volkswagen-evasion-de-emisiones?lang=es>

European Union. (2024). Corporate Sustainability Due Dilligence Directive (CSDDD). Official Journal of the European Union. https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence_en

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: a stakeholder approach. Pitman. https://books.google.com.mx/books/about/Strategic_Management.html?id=4PUJAQAAMAAJyedir_esc=y

Friedman, M. (13 de septiembre de 1970). The social responsibility of business is to increase its profits. The New York Times Magazine. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html#:~:text=The%20stockholders%20or%20the%20customers,they%20would%20have%20spent%20it.>

Global Sustainable Investment Alliance (2024). Global sustainable investment review 2024. GSIA. <https://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2025/11/GSIR-2024-Main-Report.pdf>

Grupo Bimbo. (2012). Reporte anual 2012. <https://www.grupobimbo.com/es/inversionistas/eventos/reporte-anual-2012>

Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mc Graw-Hill.

Kaku, R. (2005, agosto) La senda Kyosei. Harvard Business Review, 83(8), 105-113.
Iberdrola (2026). Greenwashing: ¿qué es y cómo detectarlo? <https://www.iberdrola.com/sostenibilidad/greenwashing>

Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. Harvard Business Review, 36(5), 41–50.



<http://57ef850e78feaed47e42-3eada556f2c82b951c467be415f62411.r9.cf2.rackcdn.com/Levitt-1958-TheDangersofSR.pdf>

Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235–256.
https://www.efmaefm.org/bharat/jensen_efm2001.pdf

Margolis, J. D., y Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268–305. <https://doi.org/10.2307/3556659>

McKinsey y Company. (2024). The ESG premium: New perspectives on value creation. McKinsey Global Institute.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/the-esg-premium-new-perspectives-on-value-and-performance>

Mutis, J., y Ricart, J. E. (2008, tercer trimestre) Innovación en modelos de negocio: La Base de la Pirámide como campo de experimentación. *Universia Business Review*, 10-27.

Orlitzky, M., Schmidt, F. L., y Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441.
<https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>

PNUD. (2024). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Informe sobre desarrollo humano 2023/2024. Panorama General. PNUD.
<https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2023-24overviewsp.pdf>

Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

Porto, N., y Castromán, J. (2006, septiembre-diciembre) Responsabilidad social: un análisis de la situación actual en México y España. *Contaduría y Administración*, 220, 67-87.

Ramos, E.; Villanueva, M. T., y Peinado-Vara, E. (2007). Empresas privadas y creación de oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas. Banco Interamericano de Desarrollo.

Ramos, H. (2006, primer semestre) Ética y responsabilidad social. Reflexiones y perspectiva sistémica. *The Anáhuac Journal*, 6(1), 56-71.

and, A. (1966). *Capitalism: The unknown ideal*. New American Library.

Rochlin, S. (2005, agosto) Llevar la responsabilidad corporativa al ADN de su organización. *Harvard Business Review*, 83(8), 31-38

Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
https://raggeduniversity.co.uk/wp-content/uploads/2025/01/1_x_senDevelopmentasFreedom_compressed.pdf



Servitje, R. (2006). Es posible llevar a la práctica la responsabilidad social empresarial. Conferencia magistral en el XI Congreso Nacional USEM.

Starbucks. (13 de junio de 2023). Starbucks abrirá un laboratorio de aprendizaje e innovación en sustentabilidad en Costa Rica. <https://historias.starbucks.com/press/2023/starbucks-abrira-un-laboratorio-de-aprendizaje-e-innovacion-en-sustentabilidad-en-costa-rica/>

United Nations (2011). Guiding principles on business and human rights: implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” framework. United Nations. https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_en.pdf

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718. <https://www.jstor.org/stable/258977?seq=1>

World Economic Forum (2025). Global risks report 2025. WEF. <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/>