RICCA
Revista de Investigación en Ciencias Contables y Administrativas

No me cuentes lo que hiciste, ¡demuéstrame qué cambió! Evaluación multidimensional de la responsabilidad social empresarial

Don't tell me what you did, show me what changed! Multidimensional Assessment of Corporate Social Responsibility

Francisco Gerardo Barroso-Tanoira

Universidad Autónoma de Yucatán, Facultad de Contaduría y Administración, México · ORCID 0000-0002-2035-2113

Recibido: 22 de octubre de 2026

Aceptado: 20 de noviembre de 2026

Correo de contacto: francisco.barroso@correo.uady.mx

© Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Licencia Creative Commons CC BY-NC 4.0

Vol. 15, Núm. 1, Enero-Junio de 2027, pp. 43-70 · ISSN electrónico 2448-606X

Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas
Ave. Gral. Francisco J. Múgica S/N, Edificio AII
Col. Felícitas del Río, C.P. 58030, Morelia, Michoacán
ricca.publicaciones@umich.mx · ricca.umich.mx

Resumen:

La responsabilidad social empresarial (RSE) suele comunicarse mediante actividades e indicadores de gestión que no demuestran necesariamente cambios. El objetivo es desarrollar una metodología multidimensional para evaluar resultados e impactos, articulando los cuatro criterios y nueve ámbitos del CEMEFI, la Matriz de Indicadores para Resultados, ESG, correspondencias seleccionadas con las Normas de Información de Sostenibilidad y una dimensión económica transversal. Mediante selección documental se examinan tres episodios empresariales y un ejemplo hipotético. La propuesta distingue actividades, productos, resultados e impactos, incorpora línea base, temporalidad y calidad de evidencia, y establece una regla de no compensación. Las aplicaciones ilustran resultados favorables, incumplimientos y vacíos de información, sin demostrar atribución causal. La propuesta fue revisada por dos expertos, aunque se requiere aplicación longitudinal como estudio futuro.

Palabras clave: responsabilidad social empresarial; medición de impactos; ESG; NIS; sostenibilidad.
Códigos JEL: M14, M21, Q56.

Revista de Investigación en Ciencias Contables y Administrativas
(Journal of Research in Accounting and Management Science)
Vol. 15, Núm. 1, 2027

Don't tell me what you did, show me what changed! Multidimensional Assessment of Corporate Social Responsibility

Abstract:

Corporate social responsibility (CSR) is often communicated through activities and management indicators that do not necessarily demonstrate change. This paper develops a multidimensional methodology linking CEMEFI's four criteria and nine domains, the results indicator matrix, ESG, selected Mexican Sustainability Information Standards and a cross-cutting economic dimension. Documentary selection supports three corporate episodes and a hypothetical example. The proposal distinguishes activities, outputs, outcomes and impacts, incorporates baselines, time horizons and evidence quality, and establishes a non-compensation rule. Applications illustrate favorable outcomes, violations and information gaps without demonstrating causal attribution. Two experts reviewed the proposal, although longitudinal implementation remains necessary as a future study.

Keywords: corporate social responsibility; impact measurement; ESG; Mexican Sustainability Information Standards; sustainability.

JEL Codes: M14, M21, Q56.

1. Introducción

La RSE rebasa la filantropía y la promoción de iniciativas. H. R. Bowen (1953) abordó las obligaciones empresariales ante la sociedad; Friedman (1970) destacó la generación de utilidades dentro de las reglas legales y éticas; Freeman (1984) incorporó a los grupos de interés, y Porter y Kramer (2011) propusieron articular competitividad y progreso social mediante valor compartido. Ninguna perspectiva garantiza la rentabilidad de cualquier programa responsable. Por ello deben evaluarse sus resultados sociales, ambientales y económicos en el tiempo.

1.1. Planteamiento del problema

La orientación de corto plazo puede llevar a descartar programas que aún no muestran beneficios económicos inmediatos. A la inversa, la existencia de distintivos, informes o gastos elevados puede confundirse con evidencia de impactos positivos. El problema no es solamente la disponibilidad de indicadores, sino la falta de una secuencia explícita para relacionar iniciativas, resultados observables, posibles efectos finales y fortaleza de la evidencia.

También es difícil integrar la dimensión económica al evaluar la RSE: los indicadores de sostenibilidad no siempre permiten relacionar inversiones con costos, ahorros, productividad, rentabilidad y viabilidad financiera. Esto puede conducir tanto a descartar iniciativas por sus costos inmediatos como a financiarlas sin verificar sus resultados. Se requiere, por tanto, una evaluación económica transversal que no compense daños sociales, ambientales o éticos con beneficios financieros.

El Modelo de Buenas Prácticas ESG de Barroso-Tanoira et al. (2026) constituye un antecedente. ¿Cómo articular el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), MIR, ESG y correspondencias seleccionadas con NIS para evaluar cambios verificables y consecuencias económicas?

2. Objetivos y alcance

El objetivo general es desarrollar una metodología multidimensional para medir la eficacia de las iniciativas de RSE y evaluar sus resultados e impactos verificables, mediante la integración de los

ámbitos del CEMEFI, la lógica de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), correspondencias analíticas con ESG y las NIS mexicanas y una dimensión económica transversal, con aplicaciones documentales ilustrativas.

Objetivos específicos:

1) Identificar los ámbitos del CEMEFI y ejemplificar correspondencias analíticas con ESG y con indicadores seleccionados de las NIS, sin pretender una homologación exhaustiva.
2) Organizar indicadores de insumos, actividades, productos, resultados e impactos mediante la matriz CEMEFI–MIR.
3) Establecer un procedimiento reproducible, con fórmulas y reglas de interpretación, para medir el cumplimiento y la eficacia, examinar impactos y registrar consecuencias económicas.
4) Ilustrar la aplicación del procedimiento a episodios empresariales documentados e identificar los límites de la evidencia y las necesidades de validación.

Se plantea como proposición orientadora que combinar línea base, temporalidad, indicadores por ámbito y valoración explícita de la evidencia permite distinguir mejor el desempeño declarado de los cambios verificables.

3. Revisión de la literatura

3.1. Generalidades sobre la responsabilidad social empresarial

La RSE considera los efectos de las decisiones organizacionales sobre las personas, la sociedad y el ambiente, por lo que es importante integrarla a la gestión empresarial. Sus fundamentos incluyen las obligaciones sociales de H. R. Bowen (1953), los grupos de interés de Freeman (1984) y la triple cuenta de resultados de Elkington (1997): personas, planeta y prosperidad económica. Esta última orienta la evaluación conjunta de consecuencias, pero no demuestra impactos positivos.

La RSE puede favorecer la prevención de riesgos, la confianza, la eficiencia, la retención de talento y la innovación, aunque sus beneficios dependen del contexto y la ejecución. Entre sus riesgos

figuran inversiones sin seguimiento, costos de oportunidad, greenwashing (incongruencia entre lo que se dice y lo que se hace), selección interesada de indicadores y desplazamiento de daños. Para el CEMEFI (2025b) y el Global Reporting Initiative [GRI] (2021), las donaciones, publicidad, códigos éticos o distintivos, por sí solos, no prueban resultados responsables.

3.2. Diferencias entre filantropía y RSE

La filantropía aporta voluntariamente recursos, bienes o tiempo mediante donativos, becas y otros apoyos. Para la International Organization for Standardization [ISO] (2010) y el GRI (2021), la RSE integra a la gestión los efectos de las operaciones sobre trabajadores, consumidores, proveedores, comunidades y ambiente. Una donación no subsana daños ambientales, condiciones laborales deficientes ni faltas éticas, y tampoco demuestra mejoras hacia sus beneficiarios. Éstas requieren necesidades identificadas, población objetivo, línea base, resultados y evidencia de efectos posteriores. La filantropía puede formar parte de la RSE, pero no sustituirla.

3.3. Evolución de los ámbitos tradicionales del CEMEFI

Históricamente, el CEMEFI agrupaba la responsabilidad social en cuatro ámbitos: (1) calidad de vida en la empresa; (2) cuidado y preservación del medio ambiente; (3) ética empresarial, y (4) vinculación con la comunidad. Sin embargo, el modelo actualizado del Distintivo ESR (Empresa Socialmente Responsable) se organiza en cuatro criterios y nueve ámbitos, como se presenta a continuación (CEMEFI, 2025a, 2025b):

1. Criterio ambiental

1.1. Ambiental. Ámbito que comprende la prevención de la contaminación, la reducción de emisiones, la gestión de residuos, el uso eficiente del agua y la energía, así como la conservación de los recursos naturales y la biodiversidad.

2. Criterio social

2.1. Derechos laborales. Este ámbito incluye las condiciones dignas de trabajo, la remuneración justa, la salud y seguridad ocupacional, la capacitación, el desarrollo profesional y el respeto a los derechos de los trabajadores.

2.2. Asuntos de consumidores. Considera la calidad y seguridad de los productos y servicios, la información transparente, la atención de quejas, la protección de datos personales y la promoción del consumo responsable.

2.3. Participación activa de la comunidad. Abarca la inversión social, el apoyo a la educación, la generación de empleo local, el fortalecimiento de capacidades y la contribución al desarrollo económico y social de las comunidades.

2.4. Desarrollo de la cadena de valor. Comprende las relaciones responsables con proveedores y distribuidores, las compras sostenibles, el comercio justo y el respeto a los derechos humanos y laborales en la cadena de suministro.

3. Criterio de gobernanza

3.1. Gestión de la responsabilidad social. Este ámbito considera la incorporación de la responsabilidad social en la estrategia empresarial mediante políticas, objetivos, asignación de recursos, indicadores, mecanismos de seguimiento y evaluación de resultados.

3.2. Gobernanza y prácticas justas. Incluye la transparencia, la ética empresarial, la rendición de cuentas, la prevención de la corrupción, la competencia justa y el cumplimiento de las disposiciones legales.

3.3. Derechos humanos. Comprende la prevención de vulneraciones a los derechos fundamentales, la igualdad de oportunidades, la no discriminación, la debida diligencia y los mecanismos de atención y reparación ante posibles afectaciones.

4. Criterio de contexto global

4.1. Variables globales. Ámbito que considera la capacidad de la empresa para identificar y responder responsablemente a desafíos internacionales, transformaciones económicas y sociales, riesgos globales y circunstancias cambiantes que puedan afectar su operación y a sus grupos de interés.

3.4. Responsabilidad social e inteligencia artificial

La inteligencia artificial (IA) plantea nuevos dilemas para la responsabilidad social (RS): sustitución y transformación de puestos, vigilancia laboral, sesgos discriminatorios, privacidad, opacidad algorítmica y consumo energético. Su adopción no es incompatible con la responsabilidad social si incorpora evaluación de efectos laborales, capacitación, supervisión humana, transparencia y mecanismos de reparación.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] (2021) advierte que los ahorros de una automatización no bastan para considerarla responsable, pues deben evaluarse sus efectos distributivos, laborales y sobre derechos humanos, consumidores y gobernanza. Los indicadores deben distinguir adopción y ahorro de cambios observables en empleo, capacitación, privacidad, discriminación y uso de recursos, pues ninguna métrica aislada demuestra el efecto neto (UNESCO, 2021; GRI, 2021).

3.5. Sistemas, estándares y procedimientos para evaluar la responsabilidad social

La RSE se examina mediante guías, certificaciones de sistemas de gestión, distintivos, auditorías y marcos de reporte, con alcances distintos. Una certificación verifica requisitos; un marco organiza divulgación, y un distintivo reconoce madurez según sus reglas. Ninguno está diseñado para demostrar, por sí mismo, efectos causales positivos.

Los criterios ESG (ASG: ambiental, social y gobernanza) agrupan indicadores de emisiones, recursos, condiciones laborales, derechos humanos, comunidad, ética y controles, sin constituir prueba de impacto. En México, la NIS B-1 entró en vigor el 1 de enero de 2025 y establece 30

Indicadores Básicos de Sostenibilidad (IBSO): 20 cuantitativos y 10 cualitativos, según la presentación del Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera y de Sostenibilidad (CINIF), difundida por IFRS Foundation (2025). Por su parte, GRI 3 (GRI, 2021) incorpora impactos positivos y negativos, reales y potenciales, y la determinación de temas materiales. La Tabla 1 compara instrumentos relevantes a partir de las ocho fuentes indicadas en las notas al final de ella.

Tabla 1

Comparación de instrumentos de responsabilidad social y sostenibilidad

Instrumento	**Naturaleza**	**Qué examina o informa**	**Alcance y cautela**
ISO 26000 (International Organization for Standardization)	Guía; no certificable	Principios, materias fundamentales y prácticas de RS; orientación organizacional	No verifica conformidad ni impacto por sí misma.
Distintivo ESR (Empresa Socialmente Responsable, CEMEFI)	Distintivo / evaluación de madurez	Cuatro criterios y nueve ámbitos: ambiente, social, gobernanza y contexto global; prácticas, evidencias y niveles de desarrollo	Reconocimiento de gestión; no atribuye causalmente impactos.
SA8000:2026 (Social Accountability 8000)	Certificación social	Trabajo decente: contratación, salarios, jornada, salud y seguridad, no discriminación, derechos y sistema de	Cobertura principalmente laboral, no toda la RS.

		gestión	
Certificación B Corp	Certificación empresarial	Requisitos fundamentales y desempeño en siete temas sociales, ambientales y de gobernanza según estándares 2025	Evaluación integral con reglas propias; no equivale a una estimación causal.
IQNet SR10 (International Certification Network y Social Responsibility 10)	Certificación de sistema de gestión	Política de RS, grupos de interés, liderazgo, planificación, evaluación y mejora	Audita el sistema de gestión, no todos los impactos finales.
Sedex / SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit)	Auditoría; no certificación	Condiciones laborales, salud y seguridad, ambiente y ética en operaciones y cadenas de suministro	Auditoría de sitio sin aprobado/reprobado ni certificación.
GRI Standards (Global Reporting Initiative)	Estándares de reporte; no certificación	Impactos materiales económicos, ambientales y sociales y divulgación de indicadores	Mejora transparencia; reporte no implica desempeño positivo.
NIS B-1 (México) (Normas de Información de Sostenibilidad)	Norma de información; no distintivo	Indicadores básicos de sostenibilidad para revelación y comparabilidad	Revelar indicadores no prueba atribución de impactos.

Nota. Elaboración propia a partir de ISO (2010), CEMEFI (2025b), Social Accountability International (2026), B Lab (2025), IQNet (s. f.), Sedex (s. f.), GRI (2021) e IFRS Foundation (2025). Los alcances no acreditan efectos netos.

Se selecciona CEMEFI por su pertinencia mexicana y cobertura temática, no por una superioridad demostrada. GRI y NIS apoyan la operacionalización, mientras otros instrumentos profundizan en aspectos laborales y de gestión.

3.6. Fundamentos para la medición de resultados e impactos

Para evaluar la RSE es necesario distinguir los recursos invertidos (insumos), las intervenciones ejecutadas (actividades), las entregas inmediatas (productos), los cambios observables en los destinatarios o procesos (resultados) y los efectos de mayor alcance y duración (impactos). La terminología operativa de la presente investigación se inspira en la lógica de intervención y en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR; Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL], 2013), aunque no implica que todo cambio observado sea atribuible causalmente a una iniciativa.

3.7. Experiencias empresariales de medición de la responsabilidad social

En México, Grupo Bimbo informa metas y avances en emisiones, desperdicios y agricultura regenerativa (Grupo Bimbo, 2025a) y Cemex (2025) presenta indicadores operativos, financieros y de descarbonización con metas a 2030. Estos reportes permiten examinar compromisos y tendencias, pero no atribuir por sí solos efectos finales en comunidades o ecosistemas.

En el plano internacional, Unilever reporta líneas base y metas sobre emisiones, plásticos y programas de regeneración, además de métricas de ejecución como compras a proveedores comprometidos con salarios (Unilever, 2025). Por su parte, Microsoft distingue emisiones de alcance 1 (directo), 2 (de energía adquirida) y 3 (de cadena de valor). Para 2024 comunicó reducciones en los dos primeros, pero aumentos en el tercero y en el total, mostrando por qué no deben ocultarse tendencias adversas mediante logros parciales (Microsoft, 2024). Estas experiencias utilizan metas, series temporales e indicadores absolutos y relativos, pero divulgar

avances no equivale a demostrar efectos netos atribuibles. De ahí la necesidad de vincular línea base, tiempo, evidencia y consecuencias económicas.

4. Metodología del estudio

Se realizó un estudio documental de carácter metodológico y propositivo, basado en la selección intencional y el análisis de documentos (G. A. Bowen, 2009). Las unidades de análisis son iniciativas o episodios específicos, no empresas calificadas globalmente como responsables o irresponsables.

Se aplicaron cinco criterios: (1) identificación del episodio; (2) pertinencia para el CEMEFI; (3) fuentes fechadas y verificables; (4) información sobre resultados o incumplimientos, y (5) distinción entre hechos e interpretaciones. Volkswagen y Deepwater Horizon cumplen estos criterios mediante expedientes regulatorios de 2015 y 2013, respectivamente, relativos a emisiones, gobernanza y daños ambientales. Por su parte, Grupo Bimbo se incorpora como contraste mexicano favorable, con datos corporativos de 2023–2024 sobre emisiones, aunque su origen empresarial limita la independencia de la evidencia.

Entre junio y septiembre de 2026 se recabaron documentos institucionales de CEMEFI, CINIF, GRI y EPA, literatura académica y reportes empresariales. Se privilegiaron publicaciones de los últimos diez años, fuentes primarias y antecedentes fundacionales o regulatorios indispensables.

Se excluyeron duplicados, materiales sin pertinencia sustantiva y fuentes secundarias cuando existía una fuente oficial equivalente. La versión final incluye 28 referencias. La selección fue intencional, no una revisión sistemática.

La matriz integrada CEMEFI–MIR (Tabla 3) y el procedimiento de seis etapas (apartado 5.4) fueron revisados por dos expertos con más de diez años de experiencia en docencia, investigación y trabajo en RSE, desarrollo sostenible y estrategia empresarial. Mediante un formato estructurado valoraron pertinencia, importancia, claridad, redacción y permanencia de cada elemento (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, 2008). Se conservaron los elementos aceptados por ambos; las propuestas de modificación y los desacuerdos se revisaron antes de decidir los ajustes. Esta revisión de contenido no sustituye la validación empírica.

5. Propuesta metodológica de evaluación

Como aportación metodológica se incorpora una dimensión económica transversal para registrar inversión, costos operativos, productividad, ahorros, riesgos financieros y rentabilidad en las iniciativas examinadas en cada uno de los cuatro criterios y nueve ámbitos del CEMEFI (2025b). Esto no constituye un quinto criterio del CEMEFI ni un índice que permita compensar daños sociales o ambientales con beneficios financieros, sino que su función es complementar la evaluación de resultados e impactos con el examen de la viabilidad económica y los costos de oportunidad, manteniendo juicios separados por dimensión.

5.1. Etapas y productos

A continuación se presentan las etapas de la metodología propuesta para evaluar los impactos de la RSE.

Tabla 2

Etapas de la metodología multidimensional propuesta para evaluar los impactos de la RSE

Etapa	Operación	Producto
1. Delimitación	Precisar intervención, interesados, riesgos, materialidad y horizonte.	Ficha y teoría de cambio.
2. Línea base	Registrar condiciones previas, metas y comparadores.	Base de referencia.
3. Correspondencia	Vincular ámbitos CEMEFI con ESG, NIS y métricas adicionales.	Matriz trazable.
4. Medición	Separar insumos, actividades, productos, resultados e impactos.	Series e indicadores.

5. Evaluación	Valorar magnitud, persistencia, efectos adversos y explicaciones rivales.	Juicio por dimensión y certeza.
6. Interpretación	Considerar costos, rentabilidad y límites, sin compensar daños.	Perfil y recomendaciones.

Nota. Elaboración propia. Ámbitos institucionales basados en CEMEFI (2025b).

5.2. Matriz multidimensional integrada CEMEFI–MIR

La Tabla 3 integra los nueve ámbitos del CEMEFI con la lógica de la MIR. El CEMEFI delimita qué aspectos de responsabilidad social se evalúan, mientras que la MIR organiza la secuencia de actividades, componentes (productos), propósito (resultados directos) y fin (contribución a efectos de mayor alcance). Cada indicador requiere una ficha con fórmula, línea base, meta, temporalidad, medios de verificación, supuestos y valoración de la evidencia. La vinculación con ESG y los IBSO de las NIS se documentará en esas fichas cuando corresponda, sin presumir equivalencias normativas. La MIR se adapta aquí como lógica evaluativa para iniciativas empresariales, no como aplicación formal de una MIR de programas públicos.

Tabla 3

Matriz integrada CEMEFI–MIR: indicadores ilustrativos por ámbito y nivel de resultados

Ámbito CEMEFI	Actividades (MIR)	Componentes MIR (productos)	Propósito MIR: resultado directo / indicador	Fin MIR: contribución de mayor alcance / indicador
Ambiental · 1.1 Ambiental	Instalar controles de emisiones	Equipos instalados y operativos	Emisiones absolutas de NO_x o CO_2e por periodo	Menor presión contaminante y mejora ambiental sostenida
Social · 2.1 Derechos laborales	Impartir capacitación en seguridad	% de personal capacitado y evaluado	Accidentes registrables por 200,000 horas trabajadas	Tendencia de lesiones graves y días laborales perdidos
Social · 2.2 Asuntos	Revisar	% de productos	Tasa de incidentes y	Seguridad y

de consumidores	seguridad e información de productos	verificados	quejas sustantivas confirmadas	confianza de consumidores
Social · 2.3 Participación activa de la comunidad	Ejecutar proyectos con participación comunitaria	% de proyectos completados	% de beneficiarios con mejora verificable de acceso o capacidades	Bienestar comunitario sostenido
Social · 2.4 Desarrollo de la cadena de valor	Capacitar y evaluar proveedores	% con planes correctivos concluidos	Tasa de incumplimientos laborales o ambientales corregidos	Condiciones sostenibles en la cadena
Gobernanza · 3.1 Gestión de la RS	Definir metas y responsables	% de iniciativas con seguimiento documentado	% de metas de resultado alcanzadas con evidencia	Gestión responsable sostenida
Gobernanza · 3.2 Gobernanza y prácticas justas	Implementar controles y canales de denuncia	% de controles operativos	Tasa de incumplimientos confirmados y medidas correctivas eficaces	Integridad y cumplimiento sostenidos
Gobernanza · 3.3 Derechos humanos	Ejecutar debida diligencia	% de riesgos examinados y planes implementados	% de afectaciones comprobadas reparadas eficazmente	Menor vulneración de derechos
Contexto global · 4.1 Variables globales	Evaluar riesgos emergentes	% de planes de respuesta implementados	Tiempo de respuesta y reducción de exposición a riesgos materiales	Resiliencia y adaptación responsable
Dimensión económica transversal (no es ámbito CEMEFI)	Registrar inversión y costos de ejecución	Costo por producto entregado	Ahorros, productividad y costos evitados verificables	Rentabilidad, riesgos financieros y sostenibilidad económica; sin compensar daños

Nota. Elaboración propia. Ámbitos basados en CEMEFI (2025b). Niveles adaptados de la lógica MIR (CONEVAL, 2013). Indicadores ilustrativos, no equivalencias oficiales de los IBSO.

5.3. Ficha de indicador y reglas

Las fichas de los indicadores especifican fórmulas, medios de verificación y correspondencias ESG y NIS. Al diseñar indicadores, para cada uno se registrarán: nombre, dimensión, definición operativa, numerador, denominador, unidad, población, periodo, dirección deseada, fuente, fecha, línea base, meta, valor posterior, cambio absoluto, cambio relativo, cobertura, factores alternativos y grado de certeza.

Para indicadores comparables, cambio absoluto = valor posterior − valor inicial; para cambio relativo será (%) = [(valor posterior − valor inicial)/valor inicial] × 100, siempre que el valor inicial sea distinto de cero y la operación tenga sentido sustantivo. La interpretación correcta de los indicadores resultará en: (a) resultado favorable documentado, (b) resultado mixto, (c) resultado desfavorable documentado y (d) evidencia insuficiente.

Para la dimensión económica transversal mencionada (Sección 5, ficha por iniciativa): inversión inicial (monto y periodo); costos de operación y mantenimiento (monto por periodo); ahorros o ingresos vinculados (monto y evidencia); costos evitados (estimación y supuestos); sanciones y obligaciones (monto y entidad responsable); efecto sobre la rentabilidad (indicador y horizonte temporal); y calidad de evidencia (verificada, parcial o insuficiente). Cada registro indicará fuente, periodo y límites de atribución. Esta ficha complementa los indicadores CEMEFI–MIR (ver Tabla 3) sin constituir un quinto ámbito ni compensar daños entre dimensiones.

5.4. Procedimiento operativo para aplicar las seis etapas de evaluación

Etapa 1. Delimitación. Identificar la iniciativa, su objetivo, las personas o ecosistemas involucrados, los riesgos relevantes y el periodo de evaluación. Producto: ficha de la iniciativa y descripción de los cambios esperados.

Etapa 2. Línea base. Registrar la situación anterior a la intervención (B), fijar una meta verificable (M), definir el plazo y, cuando proceda, seleccionar datos de comparación. Producto: línea base, meta y fuentes documentales. La línea base es el punto de partida o la situación actual.

Etapa 3. Correspondencia. Identificar los ámbitos CEMEFI pertinentes, vincularlos con la matriz CEMEFI–MIR (ver la Tabla 3) y documentar, cuando proceda, las correspondencias analíticas con ESG y NIS, sin presumir equivalencias oficiales. Producto: indicadores seleccionados y sus fichas.

Etapa 4. Medición. Registrar actividades y productos realizados, así como el resultado observado (R). Calcular la variación absoluta (R − B), la variación relativa cuando proceda y la eficacia respecto del cambio previsto: E (%) = [(R − B)/(M − B)] × 100. Esta última fórmula solo se aplica si M ≠ B, los datos son comparables y la dirección de la mejora está definida (ver la Sección 5.3). Producto: resultados cuantificados, con fuentes, unidades y periodos.

Etapa 5. Evaluación. Examinar si los resultados alcanzaron las metas y si existen efectos de mayor alcance, persistentes y relevantes para los grupos de interés o el ambiente. Valorar efectos adversos, calidad de evidencia y explicaciones alternativas. Solo afirmar atribución causal cuando el diseño y los datos lo permitan. Producto: valoración por ámbito y grado de certeza.

Etapa 6. Interpretación. Integrar un perfil por ámbito, sin promediar indicadores entre dimensiones. Identificar limitaciones y recomendaciones. Producto: dictamen evaluativo trazable.

En este estudio se propone una regla de no compensación, cuya aplicación se ilustra en la "Etapa 6. Interpretación" de los casos presentados en la sección 6, particularmente en los de Volkswagen y Deepwater Horizon. Dicha regla consiste en clasificar cada ámbito material como favorable, mixto, desfavorable o con evidencia insuficiente. Si existe daño grave o incumplimiento material documentado sin reparación comprobada, el dictamen será desfavorable respecto de ese ámbito y no podrá calificarse globalmente como favorable, aunque otros ámbitos presenten beneficios. Si no existe tal impedimento, pero falta evidencia en algún ámbito material, el juicio global será indeterminado; si hay resultados contradictorios, será mixto. Solo se admitirá un perfil favorable cuando todos los ámbitos materiales evaluados sean favorables y exista evidencia suficiente. La viabilidad económica y las medidas correctivas se registrarán por separado.

La eficacia expresa el porcentaje de la mejora prevista alcanzada, no una medida directa del impacto causal. Valores superiores a 100% indican que se superó la meta de cambio, y los valores negativos indican evolución contraria a la meta. En ausencia de una línea base o meta comparable, se informará que es "no calculable" y se justificará. La sección 6 ilustra el procedimiento mediante un ejemplo hipotético y tres casos documentales, aunque no constituye validación empírica.

6. Aplicaciones ilustrativas del procedimiento

6.1. Ejemplo hipotético: programa de reducción del consumo de agua

Etapa 1. Delimitación. Una empresa establece un programa anual de uso eficiente del agua mediante dispositivos ahorradores y capacitación, con el objetivo de reducir el consumo sin disminuir su producción.

Etapa 2. Línea base. El consumo anual inicial es de 10,000 m³ (B), pero la meta es 8,000 m³ (M) al término de un año. Debe comprobarse la comparabilidad de los periodos y de los niveles de producción.

Etapa 3. Correspondencia. Se selecciona el ámbito 1.1 Ambiental del CEMEFI (ver la Tabla 3), asociado analíticamente con ESG ambiental. En la matriz CEMEFI–MIR (ver la Tabla 3) se registran actividades (instalación y capacitación), productos (equipos operativos y personal capacitado), propósito (menor consumo) y posible contribución de mayor alcance (menor presión sobre recursos hídricos). En la NIS B-1, los IBSO A.7 (Agua ingresada) y, si corresponde al proceso, A.8 (Reaprovechamiento del agua) y A.11 (Agua ingresada de zonas con estrés hídrico) ofrecen correspondencias temáticas pertinentes. El consumo neto del ejemplo no debe equipararse automáticamente con el agua ingresada: se requieren definiciones, balances y unidades compatibles con la norma. La NIS A-1 proporciona el marco conceptual para su revelación.

Etapa 4. Medición. El consumo observado al cierre es de 7,500 m³ (R). Según las reglas de la sección 5.3, se obtuvo el cambio absoluto: 7,500 − 10,000 = −2,500 m³. Reducción relativa: 25%. Eficacia de la reducción prevista: [(7,500 − 10,000)/(8,000 − 10,000)] × 100 = 125%. La meta de reducción fue superada.

Etapa 5. Evaluación. La reducción hipotética supera la meta y constituye un resultado ambiental favorable si los periodos y niveles de producción son comparables. Para comprobar su persistencia y su contribución ecológica se requieren mediciones posteriores, información sobre la disponibilidad hídrica y examen de factores alternativos.

Etapa 6. **Interpretación.** La eficacia es 125%, pero el impacto ecológico permanece indeterminado. Ficha económica hipotética (MXN, horizonte de un año): inversión inicial $60,000; mantenimiento incremental $10,000; tarifa constante $40/m³; ahorro bruto 2,500 × $40 = $100,000; ahorro operativo neto $90,000; flujo neto del primer año $30,000; retorno simple sobre inversión ($90,000 − $60,000)/$60,000 = 50%; recuperación simple 0.67 años, suponiendo ahorro uniforme. Ingresos adicionales, costos evitados distintos del agua y sanciones: ninguno supuesto. No se estima rentabilidad empresarial total por falta de estados financieros. Las fuentes requeridas son: facturas, medidores, registros de producción y mantenimiento, ya que se busca certeza. El resultado económico favorable no sustituye la comprobación del impacto ambiental actual o futuro.

6.2. Caso Volkswagen: aplicación documental por etapas

La Environmental Protection Agency o Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos [EPA] (2015a, 2015b) documentó la utilización de dispositivos que alteraban el funcionamiento de los controles de emisiones en determinados vehículos diésel de Volkswagen. Durante la conducción ordinaria, las emisiones de óxidos de nitrógeno (NO_x) podían alcanzar hasta 40 veces los límites permitidos. Este episodio permite identificar incumplimientos ambientales y de gobernanza, aunque la evaluación de los efectos sanitarios atribuibles y de las medidas correctivas requiere evidencia adicional.

Etapa 1. Delimitación. Episodio de dispositivos de desactivación de controles de emisiones en determinados vehículos diésel. La matriz CEMEFI–MIR (ver la Tabla 3) permite reconstruir una cadena evaluativa de respuesta sin presentar las medidas como acciones históricamente realizadas por Volkswagen: actividades propuestas (identificar y retirar dispositivos, corregir software y controles, verificar emisiones en conducción real y reforzar supervisión); componentes o productos (vehículos corregidos y certificados, pruebas

independientes y controles de cumplimiento operativos); propósito o resultado directo (reducción comprobable de NO_x y cumplimiento sostenido de límites regulatorios); fin o contribución de mayor alcance (menor exposición de la población a contaminantes y protección de la salud y del ambiente). Deben definirse línea base, metas, plazos y medios de verificación para cada nivel. La existencia del incumplimiento no acredita que estas acciones se hayan ejecutado ni que sus efectos finales sean atribuibles.

Etapa 2. Línea base. Los límites regulatorios son referencia de cumplimiento, no una línea base temporal suficiente para calcular la eficacia de un programa voluntario de RSE.

Etapa 3. Correspondencia. Ámbitos 1.1 Ambiental y 3.2 Gobernanza y prácticas justas; 2.2 Asuntos de consumidores requiere evidencia específica.

Etapa 4. Medición. La EPA documentó que las emisiones de NO_x en conducción ordinaria podían alcanzar hasta 40 veces el límite permitido (EPA, 2015a, 2015b). No se calcula un porcentaje de eficacia sin una meta y una línea base pertinentes.

Etapa 5. **Evaluación.** El incumplimiento documentado es adverso; no se cuantifica aquí el daño sanitario total ni su atribución.

Etapa 6. Interpretación. Dictamen desfavorable por incumplimiento material documentado en el episodio, pues los beneficios financieros u otros logros no lo compensan. No se estima el balance económico neto ni la eficacia de la reparación.

6.3. Caso Deepwater Horizon: aplicación documental por etapas

El derrame petrolero ocurrido en 2010 en el pozo Macondo, en el Golfo de México, relacionado con la plataforma de perforación DeepWater Horizon, generó consecuencias ambientales y dio lugar a actuaciones regulatorias y obligaciones de reparación. Entre ellas, la EPA (2013) documentó un acuerdo civil de 1,000 millones de dólares con Transocean (propietaria y operadora de esta plataforma de perforación), acompañado de medidas orientadas a mejorar la seguridad y la preparación ante derrames. Las actuaciones relacionadas con British Petroleum (BP) y otras

empresas deben distinguirse de las obligaciones específicas de Transocean (EPA, s. f.). La existencia de sanciones y programas de restauración no demuestra, por sí misma, la recuperación ambiental atribuible a cada intervención.

Etapa 1. Delimitación. Se examinan el derrame petrolero de 2010 en el pozo Macondo y las respuestas de restauración, reparación y prevención. La unidad de evaluación no es una calificación global de las empresas, sino las intervenciones identificables y sus resultados. La matriz CEMEFI–MIR (ver la Tabla 3) permite formular qué se debe hacer, qué productos deben verificarse, qué resultados se esperan y a qué efectos de mayor alcance podrían contribuir. Esta secuencia es una propuesta evaluativa, no una descripción de resultados ya comprobados.

Etapa 2. Línea base. Se requieren condiciones ambientales anteriores al derrame (calidad del agua, hábitats, fauna y actividades económicas locales), así como registros iniciales del daño y series posteriores comparables. Los expedientes aquí consultados no proporcionan una línea base integral para todas las dimensiones ni metas homogéneas por intervención y, por ello, no es posible calcular una eficacia global.

Etapa 3. Correspondencia. Se consideran los ámbitos 1.1 Ambiental y 3.2 Gobernanza y prácticas justas del CEMEFI; el 2.3 Participación activa de la comunidad resulta pertinente para intervenciones de recuperación comunitaria y el 2.1 Derechos laborales solo cuando existan datos específicos. En la matriz CEMEFI–MIR (ver la Tabla 3) se propone la siguiente cadena: actividades, ejecutar acciones de contención, limpieza, restauración ecológica, seguimiento y mejora de protocolos de seguridad; componentes (productos), superficies o hábitats intervenidos, equipos y protocolos implantados, inspecciones y reportes verificables; propósito (resultados directos), disminución comprobada de contaminantes, recuperación observable de condiciones ecológicas y reducción de riesgos operativos; fin (contribución de mayor alcance), recuperación sostenida de ecosistemas y medios de vida y menor probabilidad o gravedad de nuevos derrames. Para el ámbito comunitario, las actividades y productos de apoyo deberán vincularse con mejoras verificables en condiciones de vida, no únicamente con recursos entregados. Estos elementos constituyen indicadores y acciones propuestos para evaluar, aunque no se afirma que todos se

hayan ejecutado ni alcanzado. Las correspondencias ESG y NIS se documentarían en las fichas respectivas, sujetas a cotejo normativo.

Etapa 4. Medición. La EPA documenta el derrame, las acciones institucionales de restauración y un acuerdo civil de Transocean por mil millones de dólares estadounidenses, acompañado de obligaciones para mejorar la seguridad y preparación ante derrames (EPA, s. f., 2013). El monto de la sanción es una consecuencia económica y jurídica, no un indicador de restauración ambiental. Para medir los productos y resultados de la cadena MIR propuesta se necesitarían series de calidad del agua, extensión y condición de hábitats, recuperación de especies, cumplimiento de medidas correctivas y datos comunitarios comparables. Con la evidencia incorporada aquí no es posible calcular un porcentaje de eficacia de una intervención específica.

Etapa 5. Evaluación. Se debe distinguir el daño inicial documentado de los resultados de cada acción posterior. La existencia de proyectos, desembolsos o medidas exigidas constituye evidencia de actividades o productos, pero no demuestra por sí sola recuperación ecológica sostenida. Para valorar el propósito y el fin de la MIR se requerirían seguimiento temporal, comparación con la línea base, evaluación de efectos adversos y examen de explicaciones alternativas.

Etapa 6. Interpretación. Dictamen desfavorable debido al daño ambiental inicial, cuya recuperación posterior es indeterminada. Es necesario registrar sanciones y obligaciones por entidad responsable, sin confundir desembolsos con recuperación ni compensar daños.

6.4. Caso Grupo Bimbo: aplicación documental favorable en México

Grupo Bimbo, empresa mexicana de panificación fundada en 1945, publica información sobre su desempeño global. Las etapas se basan en su Informe anual 2024 (Grupo Bimbo, 2025b, pp. 154–155, 230).

Etapa 1. Delimitación. Se examina la estrategia de descarbonización de esta empresa mexicana en sus operaciones globales, no exclusivamente en México.

Etapa 2. Línea base. Emisiones totales de 10,022,026 t CO_2e en 2023; no se establece aquí una meta anual comparable.

Etapa 3. Correspondencia. Ámbito 1.1 Ambiental y ESG ambiental; actividades de transición energética y eficiencia, productos como equipos y suministros renovables, propósito de reducción de emisiones y fin de mitigación del cambio climático. La cadena es una reconstrucción evaluativa.

Etapa 4. Medición. Emisiones de 9,299,267 t CO_2e en 2024; cambio de −722,759 t (−7.21%). La eficacia respecto de una meta anual no es calculable con estos datos.

Etapa 5. Evaluación. La reducción reportada es favorable, pero debe verificarse la comparabilidad de periodos, su persistencia y la contribución de las intervenciones específicas. La evidencia es de origen empresarial.

Etapa 6. Interpretación. Resultado ambiental favorable reportado; impacto atribuible y balance económico indeterminados por falta de evidencia específica. No se emite una calificación global de la empresa.

6.5. Comparación de aplicaciones y límites de la evidencia

La Tabla 4 contrasta los hallazgos de los tres episodios y los límites de la evidencia. Permite distinguir resultados favorables, incumplimientos y efectos aún no demostrados, sin equiparar los casos ni calificar globalmente a las empresas.

Tabla 4

Comparación de los episodios empresariales documentados

Episodio	Hallazgo documental	Lo que aún no puede inferirse
Volkswagen, emisiones	Incumplimiento de controles ambientales documentado por regulador.	Daño total atribuible y balance económico neto.

Deepwater Horizon	Daño ambiental, respuesta institucional y sanciones documentadas.	Recuperación atribuible por intervención y retorno social.
Grupo Bimbo	Reducción reportada de emisiones totales, 2023–2024.	Atribución causal, eficacia anual y retorno económico.

Elaboración propia con base en la revisión documental.

7. Discusión

La propuesta integra los nueve ámbitos CEMEFI, los niveles MIR, fichas, correspondencias ESG–NIS seleccionadas y registro económico. A diferencia del modelo de prácticas de Barroso-Tanoira et al. (2026), la propuesta del presente estudio se concentra en evaluar cambios verificables.

La integración CEMEFI–MIR (ver la Tabla 3) añade una capacidad evaluativa que ninguno de los dos marcos ofrece por sí solo en esta aplicación. El CEMEFI (2025b) identifica los ámbitos de responsabilidad social y permite examinar prácticas y evidencias de gestión, pero su estructura temática no establece, por sí misma, una cadena específica que distinga lo ejecutado de los cambios observados y de los efectos de mayor alcance. La MIR, por su parte, ordena actividades, componentes, propósito y fin, pero no determina cuáles de los nueve ámbitos de la RSE deben examinarse ni incorpora de forma automática las correspondencias ESG–NIS y sus consecuencias económicas.

Al integrar todo esto, la propuesta permite seguir una iniciativa concreta dentro de un ámbito CEMEFI desde sus actividades y productos hasta sus resultados, así como posibles contribuciones de impacto. De esa manera es posible contrastar línea base, meta y valor observado, valorar la calidad de la evidencia y explicaciones alternativas. También se pueden registrar, si se dispone de información financiera por parte de las organizaciones, costos, ahorros y rentabilidad sin compensar daños entre ámbitos. Así, por ejemplo, una inversión ambiental puede mostrar ejecución satisfactoria y ahorro financiero, pero un resultado ambiental insuficiente o un impacto aún no demostrable. Esta lectura simultánea, temática, secuencial y económica constituye el valor que

agrega el presente trabajo, aunque en el futuro será necesaria una puesta en marcha empírica, a nivel piloto.

8. Conclusiones

Se desarrolló una propuesta metodológica de seis etapas (ver la Tabla 2) para evaluar resultados e impactos de la RSE con base en los cuatro criterios y nueve ámbitos del modelo actualizado del CEMEFI, vinculados analíticamente a través de la MIR (ver la Tabla 3), criterios ESG, referencias NIS y una dimensión económica transversal. Esta actualización amplía la cobertura a consumidores, la cadena de valor, los derechos humanos y variables globales, sin convertir la rentabilidad en un quinto criterio institucional.

El objetivo general se cumple como diseño metodológico: se articularon CEMEFI y MIR, correspondencias ESG–NIS y la dimensión económica transversal de la Sección 5. Los episodios empresariales ilustran la distinción entre incumplimientos, resultados, posibles impactos y evidencia insuficiente. Se propone calcular la eficacia respecto de metas y examinar impactos con un protocolo diferenciado, pero la precisión, validez y generalización del método, así como la utilidad de los indicadores y de la dimensión económica, requieren validación empírica.

Las aplicaciones muestran resultados favorables, daños y vacíos de evidencia. Se recomienda ampliar las correspondencias NIS y realizar una aplicación longitudinal, al menos a manera de piloto, pues la revisión de contenido por expertos no sustituye la validación empírica.

En respuesta al planteamiento expresado en el título de este trabajo, no basta con que las empresas informen qué hicieron, cuánto invirtieron o a cuántas personas beneficiaron sus iniciativas de RSE. Es necesario demostrar qué cambió, en qué magnitud, respecto de qué situación inicial, con qué consecuencias económicas y mediante qué evidencias, así como determinar si dichos cambios se mantienen en el tiempo. Para ello, la metodología propuesta permite transitar de la comunicación de actividades a la evaluación multidimensional de resultados e impactos, haciendo explícitos los alcances y las limitaciones de la evidencia disponible (ver la Tabla 3 y el apartado 5.4). De esta manera, la RSE no debe valorarse únicamente por las acciones emprendidas o las buenas

intenciones declaradas, sino por los cambios favorables que puedan demostrarse, sin ignorar ni compensar los efectos adversos.

9. Declaraciones

El financiamiento de esta investigación fue con recursos propios del autor, aunque hubo apoyo en cuanto a disponibilidad de información por parte de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán, México. No se reporta conflicto de interés de ningún tipo. Y en cuanto al uso de inteligencia artificial, se utilizó ChatGPT como apoyo para la revisión editorial, búsqueda de fuentes y localización de ejemplos metodológicos, quedando siempre la verificación y la responsabilidad final a cargo del autor.

10. Referencias

B Lab. (2025). *Explore the B Lab Standards*. https://www.bcorporation.net/en-us/standards/performance-requirements/

Barroso-Tanoira, F. G., Alonso-Novelo, V., y Barredo-Baqueiro, G. A. (2026). Modelo de Buenas Prácticas ESG (Environment, Social and Governance) para el desarrollo sostenible de las organizaciones. *Revista de Investigación en Ciencias Contables y Administrativas, 13*(2), 32–54.

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal, 9*(2), 27–40. https://doi.org/10.3316/QRJ0902027

Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Brothers.

Cemex. (2025, 25 de marzo). *Cemex showcases significant operational and sustainability advancements in its 2024 integrated report*. https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1076378/000119312525062666/d933352dex1.htm

Centro Mexicano para la Filantropía. (2025a). Instrumento de evaluación del Distintivo ESR para empresas grandes 2025. https://www.cemefi.org/instrumento-distintivo-esr/

Centro Mexicano para la Filantropía. (2025b). Modelo del Distintivo ESR® 2025. https://www.cemefi.org/wp-content/uploads/2025/03/Modelo-del-Distintivo-ESR-2025.pdf

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2013). *Guía para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados.*

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.

Environmental Protection Agency. (2013, January 3). *Transocean settlement*. https://www.epa.gov/enforcement/transocean-settlement

Environmental Protection Agency. (2015a, September 18). *Notice of violation: Volkswagen AG, Audi AG, and Volkswagen Group of America*. https://www.epa.gov/sites/default/files/2015-10/documents/vw-nov-caa-09-18-15.pdf

Environmental Protection Agency. (2015b, September 25). *EPA update on recent Volkswagen announcement.* https://www.epa.gov/archive/epa/newsreleases/epa-update-recent-volkswagen-announcement.html

Environmental Protection Agency. (s. f.). *Restoring the Gulf after the Deepwater Horizon oil spill*. Recuperado el 18 de noviembre de 2026, de https://www.epa.gov/deepwaterhorizon

Escobar-Pérez, J., y Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición, 6*, 27–36.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*.

Global Reporting Initiative. (2021). *GRI 3: Material topics 2021*. https://www.globalreporting.org/publications/documents/english/gri-3-material-topics-2021/

Grupo Bimbo. (2025a). *Reportamos avances en nuestra estrategia de sustentabilidad*. https://www.grupobimbo.com/index.php/es/prensa/comunicados/medio-ambiente/reportamos-avances-en-nuestra-estrategia-de-sustentabilidad

Grupo Bimbo. (2025b). *Informe anual 2024: Acciones que transforman*. https://d2rwhogv2mrkk6.cloudfront.net/s3fs-public/reportes-2025/Informe%20Anual%20Grupo%20Bimbo%202024%20-%20Acciones%20que%20transforman.pdf?VersionId=BcM1AMniqWblr6Fs.Cu7ZbIUB54fDW4S

IFRS Foundation. (2025). *NIS B-1, basic sustainability indicators* [Presentación del CINIF]. https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/meetings/2025/november/eeg/ap6-sustainability-cinif-presentation.pdf

International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000:2010: Guidance on social responsibility*. https://www.iso.org/standard/42546.html

IQNet. (s. f.). SR10: *Principles*. Recuperado el 18 de noviembre de 2026, de https://www.iqnet-ltd.com/en/audit-certification/sr10/principles

Microsoft. (2024). *2024 environmental sustainability report*. https://cdn-dynmedia-1.microsoft.com/is/content/microsoftcorp/microsoft/msc/documents/presentations/CSR/Microsoft-2024-Environmental-Sustainability-Report.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2021). *Recommendation on the ethics of artificial intelligence.* https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137

Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2011). *Creating shared value*. Harvard Business Review, 89(1/2), 62–77.

Sedex. (s. f.). *What we do at Sedex*. Recuperado el 18 de noviembre de 2026, de https://www.sedex.com/what-we-do-at-sedex/

Social Accountability International. (2026). *SA8000:2026 standard*. https://sa-intl.org/resources/sa8000-standard/

Unilever. (2025). *Unilever annual report and accounts 2024.* https://www.unilever.com/files/unilever-annual-report-and-accounts-2024.pdf