

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
Del 3 de abril de 1981



Planeación Estratégica para la Sostenibilidad Corporativa: Un
Enfoque Estructurado bajo los criterios de las finanzas sostenibles

TESIS

Que para obtener el grado de

MAESTRA EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

P r e s e n t a

María Ortega Alvarez

Directora: Dra. Luz M. Castañeda

1. Descripción del problema, objetivo(s) y justificación.....	38
a. Descripción del problema.....	38
2. Contexto y situación actual.....	40
a. Contexto externo.....	40
b. Contexto interno.....	42
3. Marco teórico.....	42
a. Teorías de valor.....	42
b. Sostenibilidad corporativa: elemento clave de la planeación estratégica.....	45
i. La planeación estratégica: visión, liderazgo y transformación.....	45
ii. Modelos y marcos de planificación estratégica: uso y relevancia.....	50
iii. Implementación estratégica.....	53
iv. Estrategia Sustentable.....	54
v. Pilares de la sustentabilidad: de la estrategia a la acción.....	57
vi. Barreras de implementación ASG.....	58
c. Finanzas Sostenibles.....	59
i. Taxonomía sostenible mexicana.....	61
d. Innovación tecnológica.....	62
4. Propuesta de solución.....	64
a. Introducción.....	64
b. Propuesta de valor.....	66
c. Propuesta metodológica: Integrar ASG en tres momentos clave del proceso estratégico.....	66
Marco INTEGRA-ASG (Integración Estratégica Ambiental, Social y Gobernanza)...	70
5. Discusión y conclusiones.....	36
6. Líneas de investigación futura.....	36
Propuesta de flujo de trabajo.....	37
7. Referencias.....	40
8. Anexos.....	43
Anexo 1: definiciones de componentes de modelo general del proceso estratégico de Chiavenato y Sapiro (2017).....	43

1. Descripción del problema, objetivo(s) y justificación

Problema:

Aunque varias organizaciones afirman estar comprometidas con la sostenibilidad, aproximadamente sólo el 35 % ha implementado realmente su estrategia en esta área, lo que refleja una desconexión entre el discurso empresarial y las acciones concretas (IBM, 2021). Esta resistencia al cambio, motivada por el temor a sacrificar ganancias, limita la integración efectiva de criterios ambientales, sociales y gobernanza (ASG) y frena la transformación hacia modelos de negocio más justos, resilientes y sostenibles.

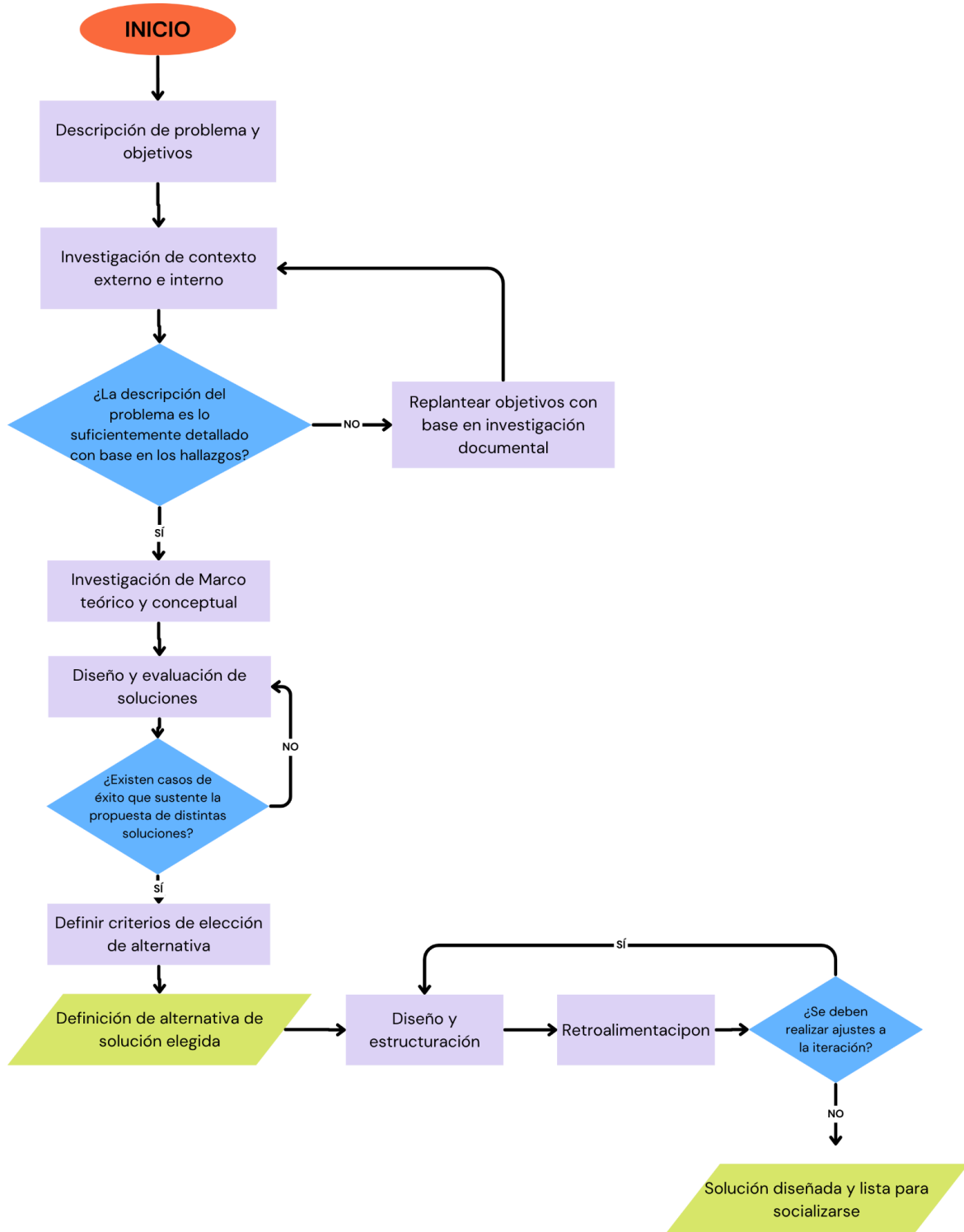
Objetivo del proyecto

Diseñar un mecanismo para la incorporación de **marcos de planeación estratégica** que aborden integralmente el proceso de planeación en las organizaciones, incorporando de manera orgánica, realista, efectiva y escalable criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG) alineados con su misión, visión y objetivos. Para ello, se explorarán herramientas que permitan **analizar la propuesta de valor de las organizaciones**, asegurando que esta genere un impacto tangible y atienda necesidades y problemáticas reales. Esto contribuirá a **reducir el estrés sobre los recursos, mitigar riesgos de transición y físicos** asociados a la crisis climática, así como a **innovar en la entrega de valor**.

Objetivo parcial

Al término del proyecto de PVI, se busca definir los momentos clave del proceso de planeación estratégica en los cuales deben comenzar a incorporar elementos ASG. Esta definición se basará en una investigación teórica exhaustiva de los marcos y modelos estratégicos convencionales, así como en los requisitos para una implementación y ejecución efectiva.

Metodología de trabajo



a. Descripción del problema

La creación de empresas y organizaciones ha sido una constante desde los primeros asentamientos humanos, aunque con motivaciones, objetivos y formas de operar muy diferentes a las actuales. Desde entonces, estas estructuras han servido para organizar recursos en respuesta a diversas necesidades: la gestión de cultivos para garantizar las cosechas, el manejo de las finanzas de naciones enteras o incluso la planificación de un menú semanal que se ajuste a presupuestos individuales. En última instancia, estas iniciativas buscan satisfacer demandas esenciales, promoviendo la preservación de la vida y, siempre que sea posible, la creación de condiciones dignas para las personas (Sevilla, 2024).

La toma de decisiones económicas atiende tanto a la escala de la organización que la lleva a cabo -pública, privada, civil, por ejemplo- al igual que la manera en la que se busca llevar a cabo la gestión de recursos. Los sistemas económicos permiten agrupar y estudiar a las organizaciones y los sistemas donde llevan a cabo su gestión de recursos; existen dos grandes grupos en los que pueden separarse, basados principalmente en si existe o no la propiedad privada. En la primera cae el capitalismo, o economía libre o de mercado, y en la segunda algunos tipos de socialismo o economía planificada (Sevilla, 2024). Por motivos de síntesis, profundizaremos únicamente en el primero en esta sección inicial.

El capitalismo como sistema económico se basa en la acumulación de bienes de capital por parte de individuos u organizaciones privadas, a partir de la cual se crean bienes y servicios con la labor de individuos que a cambio reciben sueldos, y los precios se fijan a partir de la teoría de oferta y demanda. Actualmente, casi todas las naciones practican un sistema capitalista híbrido entre uno regulado y uno libre, o *laissez-faire*, en el cual los individuos están exentos de regulación; la definición de cuánto, cómo, qué y dónde producir, a qué precio vender, dónde invertir, y cuánto pagar en sueldos, recae casi en su totalidad en la autodeterminación de los individuos, con alguna o poca regulación por parte del gobierno (Liberto, 2023).

Algunos componentes que definen dicha autorregulación pueden seguir distintos intereses, sin embargo, el principal móvil del capitalismo es lucrar a partir de las actividades económicas ejecutadas por ese ente privado. Esto sigue la lógica del capitalismo en la cual el dueño de dichos bienes, tanto los que le permiten llevar a cabo sus actividades como los bienes finales, es acreedor del valor final de dicha producción- parafraseando a Liberto, “si un trabajador de una fábrica de zapatos se lleva a casa los zapatos que él mismo fabricó, es robo.” Si no existe algún intercambio, no hay ninguna motivación para llevar a cabo las actividades (Liberto, 2023).

Es así como el sistema económico capitalista crea la **competencia**: un ambiente en el cual distintos negocios u organizaciones compiten para ser, a grandes rasgos, quien más bienes tiene por los cuales genera el mayor valor y ocupa el mayor espacio en el mercado. ¡Ah! Y al menor costo posible, aún si es a costa de las personas trabajadoras que les permiten generar dicho valor (Liberto, 2023).

Así, este sistema económico, adoptado como modelo principal por la mayoría de las naciones, ha configurado una economía global centrada en el crecimiento del valor económico. En este proceso, el concepto de valor se ha desvinculado de la distinción entre lo productivo y lo improductivo, alejando la riqueza de la noción de bienestar. Como resultado, no se considera valioso aquello que satisface necesidades o quienes producen bienes y servicios esenciales, sino aquello que acumula valor según la métrica predominante en la economía actual: el Producto Interno Bruto (PIB) (I. Vaca Trigo y C. Baron, 2022).

El PIB, definido como la producción total de bienes y servicios finales a valor de mercado, no es una medida de bienestar ni permite diferenciar el tipo de bien y servicio producido. Incluso desde su concepción este indicador ha sido criticado como un instrumento limitado; una medida simplificada de crecimiento económico (I. Vaca Trigo y C. Baron, 2022). La omisión del bienestar como parte de la evaluación de las actividades económicas tiene consecuencias nocivas para toda la población, la más notable siendo la desigualdad, no sólo de riqueza o patrimonio, sino también de expectativa de vida, acceso a servicios básicos, educación y género, todo atravesado por la desigualdad entre grupos sociales (ONU, 2019).

Algunas propuestas para hacerle frente a la simplificación de la interpretación de la actividad económica, como las economías ecológica, feminista, y política, tienen como eje rector asegurar la **sostenibilidad de la vida**, que surge como un lente a partir del cual investigar cómo los procesos centrados en la acumulación pueden degradar la vida, humana y no humana. Esto busca replantear los modelos económicos a partir de la disminución de prioridad de los asuntos antropocéntricos, es decir, aquellos que ignoran actividades del cuidado de la naturaleza, del bienestar humano, y que subestiman bienes intangibles y sin precio, como los cuidados (I. Vaca Trigo y C. Baron, 2022).

De manera análoga, las organizaciones que definen sus modelos productivos a partir del capitalismo tienen como **único objetivo maximizar los ingresos y aumentar el valor a los accionistas**, incluso a costa de otras partes interesadas. Dicha noción fue introducida por Milton Friedman en los años de 1970 quien decía que quienes dirigen una empresa sólo trabajan para los accionistas y que su única responsabilidad social era "utilizar sus recursos y participar en actividades diseñadas para aumentar sus beneficios, siempre que se ajuste a las reglas del juego, es decir, que participe en una competencia abierta y libre sin engaños ni fraudes." (D'Souza, 2020).

De acuerdo a Schwab (2021), la principal falla del **sistema de capitalismo de accionistas** (similar al capitalismo de estado) es que todo el interés se centra en una sólo parte interesada. Esto ha debilitado a los sindicatos, al igual que la capacidad de los gobiernos de fungir como árbitros. Esto y más han resultado en la completa omisión de los intereses de otras partes interesadas, fundamentalmente: empleados, comunidades, proveedores, gobiernos, y el medio ambiente.

Como consecuencia, múltiples iniciativas, algunas sectoriales, otras más integrales, buscan contrarrestar la manera en la que se define el valor de las actividades económicas, introduciendo enfoques más integrales que permitan brindar información de valor que resulte en un flujo de capital hacia organizaciones, iniciativas o actividades productivas de cualquier tipo más sostenibles.

Muchas de las iniciativas responden a la novedosa disciplina de las **finanzas sostenibles**, definidas como la inclusión de criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG) a la estrategia financiera de una organización. Básicamente, se busca que cualquier parte interesada tenga acceso a información relevante, transparente, concisa, y verificable que le permita tomar decisiones con respecto a la planeación estratégica de una organización. Esto se logra a partir de la verificación de ciertos criterios de Taxonomía Sostenible

2. Contexto y situación actual

a. Contexto externo

Ante la necesidad de **ir más allá de las teorías de valor** descritas por el sistema económico capitalista, surgen esfuerzos en foros internacionales para crear instrumentos que permitan, a partir de un análisis más integral de las actividades productivas de las organizaciones, un cambio de paradigma de los modelos productivos y de consumo.

Una de estas iniciativas fue la creación por parte del Consejo de Estabilidad Financiera (FSB), organismo internacional que supervisa y hace recomendaciones sobre el sistema financiero global para promover su estabilidad y resiliencia (FSB, 2019), del Grupo de Trabajo sobre Divulgaciones Financieras Relacionadas con el Clima, o **Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD)** que a grandes rasgos resulta en una definición del marco metodológico apropiado para reportar aspectos de rendimiento financiero que puedan verse afectados tanto por los riesgos como por las oportunidades asociadas a la crisis climática (fig 1) (EALDE, 2023).

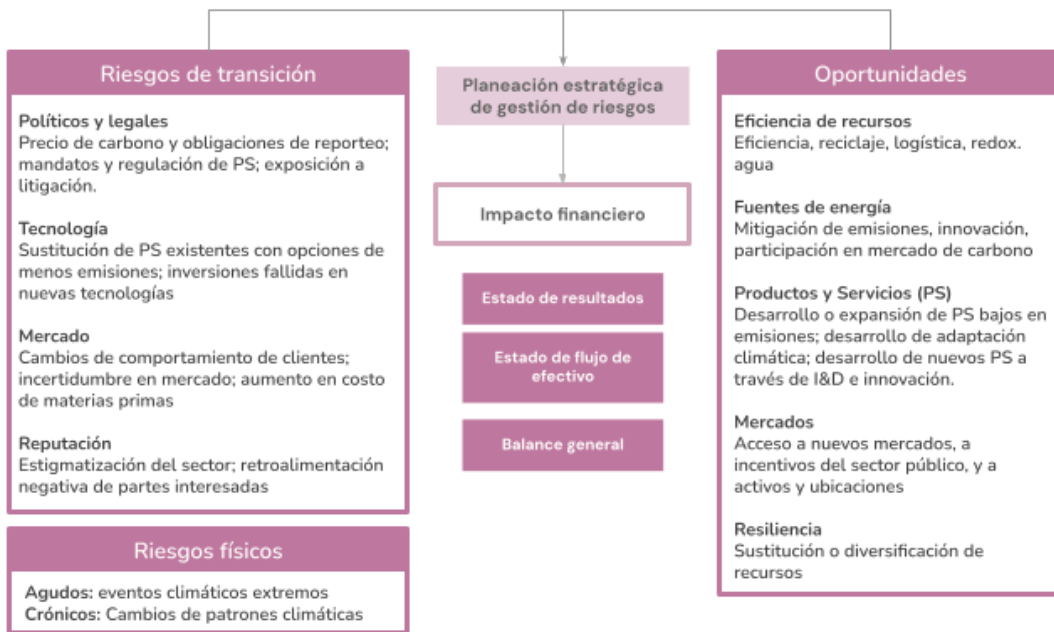


Fig. 1: Diagrama de tipos de riesgos y oportunidades que atraviesan a las organizaciones como consecuencia de la crisis climática. *Elaboración propia, adaptado de TCFD, 2022.*

La figura 1 muestra las categorías de riesgos y oportunidades relacionadas con el clima identificadas por el TCFD. Su propósito es servir de apoyo a inversionistas y empresas que buscan comprender el posible impacto financiero derivado de estos factores. Se destaca que el acceso oportuno a esta información es crucial para una planificación estratégica efectiva que permita mitigar los riesgos asociados al inevitable impacto del cambio climático (TCFD, 2022).

Es así como la TCFD estableció recomendaciones a lo largo de cuatro áreas que, acorde al grupo, conforman a una organización (fig. 2), cada una de estas con tipos de documentos de divulgación recomendados (TCFD, 2022).

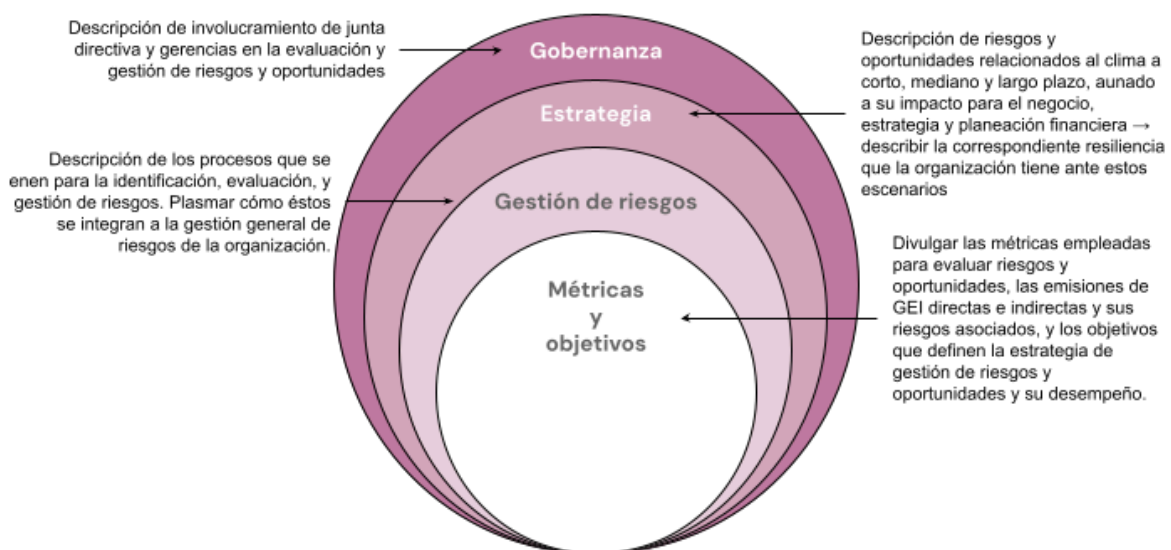


Fig. 2: Áreas temáticas representativas de los elementos clave de la operación de las organizaciones, a partir de las cuales se estructuran las recomendaciones de TCFD. *Elaboración propia con base en TCFD, 2022.*

Con base en los pasos y requerimientos que van surgiendo a nivel nacional, en 2020 el Consejo de Estabilidad del Sistema Financiero (CESF) en México crea el Comité de Finanzas Sostenibles (CFS) para que éste apoyara cen la creación de análisis, evaluaciones, propuestas y recomendaciones en materia de finanzas sostenibles para que el sistema financiero se vea menos vulnerable a efectos de la crisis climática, y que se mueva capital a actividades con un impacto positivo en el medioambiente y la sociedad. La CESF se concentra en cuatro temáticas clave: i. el aprovechamiento de oportunidades para la movilización de capitales; ii. la taxonomía sostenibles; iii. la medición y evaluación de riesgos ASG, y iv. la revelación y divulgación de información ASG de las organizaciones (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2023).

El presente trabajo se concentra en la segunda de éstas áreas temáticas: la taxonomía sostenible, regido por el Grupo de Trabajo de Taxonomía Sostenible (GTT), coordinado por la SHCP y conformado por autoridades del sistema financiero, miembros del sector privado, organizaciones internacionales y expertos en la materia (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2023).

La Taxonomía Sostenible es el marco de referencia que permite la caracterización de actividades económicas consideradas sostenibles, a partir del cumplimiento de ciertos principios y metodologías para su identificación, clasificación, medición y monitoreo. Busca sentar las bases para fomentar la movilización de capital hacia actividades con impacto medioambiental y social positivo a partir de información de calidad, mayor certidumbre y transparencia (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2023).

Los objetivos deben siempre estar correlacionados con los indicadores clave de rendimiento (KPIs, por sus iniciales en inglés), permitiendo no sólo que sean medibles, sino que se alineen con la estrategia del negocio, justificando por qué los objetivos deben ser logrados (Han, 2023).

b. Contexto interno

Las organizaciones operan en entornos dinámicos que exigen una constante adaptación para responder a nuevas necesidades, alcanzar objetivos estratégicos, expandirse a nuevos mercados o evolucionar en su actividad principal. Para ello, la planeación estratégica se convierte en una herramienta fundamental que permite a las empresas definir su dirección futura y establecer una ruta clara para alcanzar sus metas. La planeación estratégica se desarrolla en un marco temporal de mediano y largo plazo (Martins, 2024).

Dentro de este contexto, Michael Porter (2008) plantea que la estrategia de negocio debe comunicar de manera clara y concisa la posición única que una empresa ocupa en el mercado, la cual surge de una combinación estratégica de recursos, habilidades y competencias distintivas. Un posicionamiento estratégico sólido no solo permite establecer una ventaja competitiva, sino que también busca **garantizar su sostenibilidad a lo largo del tiempo**. En este sentido, la formulación de estrategias no solo debe centrarse en la eficiencia operativa, sino en la diferenciación y la creación de valor que aseguren la permanencia y el crecimiento de la empresa en su sector.

Para los fines del presente trabajo, se introduce el **concepto de estrategia de innovación**, la cual juega un papel clave en la evolución y competitividad de las organizaciones. En este marco, las actividades de investigación y desarrollo (R&D, por sus siglas en inglés) se presentan como elementos esenciales que permiten a las empresas generar nuevas soluciones, mejorar sus procesos y fortalecer su posición en el mercado. La innovación es una de las 3 competencias para crear valor y garantizar una ventaja competitiva cuando se alinea con la estrategia de negocio (Chiavenato & Sapiro, 2017).

3. Marco teórico

a. Teorías de valor

Todas las organizaciones deben medir y gestionar aspectos financieros y no financieros de su desempeño como empresa. En lo que respecta a las empresas con fines de lucro la medida para evaluar su desempeño es a través del valor económico, y el objetivo generalmente es maximizar las ganancias para así maximizar el valor para accionistas. Por otro lado, si bien las empresas sin fines de lucro no buscan utilidades, también deben monitorear aspectos financieros que les permita comprender la relación entre egresos y el cumplimiento de objetivos clave, cuestiones que pueden brindar valor a partir de la evaluación de la relación calidad-precio (ACCA Global, 2020).

Un **análisis de la relación calidad-precio**, o *value for money* (VFM), puede hacerse al evaluar las llamadas ‘Tres Es’ de la economía, cuyo análisis, mejora constante, y balance permiten a las organizaciones asegurar que brinda un VFM positivo (ACCA Global, 2020). Las Tres Es permiten entender qué tan bien se emplearon recursos para alcanzar objetivos particulares y son: (Barker et. al, 2014)

- **Economía:** Se busca saber qué recursos se emplearon; ¿se emplearon la cantidad y calidad apropiada de recursos al menor costo posible? – **Gastar menos**
- **Eficiencia:** Se busca optimizar los procesos de transformación de recursos para maximizar lo creado por cada unidad de recurso empleado. Se puede medir como costo de producción por unidad de recurso empleado, por unidad de producto creado, o por beneficiario servido. ¿Qué tan bien se convierten los recursos en productos o servicios? – **Gastar correctamente**
- **Efectividad:** Se evalúa la relación entre los resultados reales de la producción contra los resultados esperados. –**Gastar sabiamente**

Se tiene que **priorizar el balance entre las Tres E** pero debe atender al contexto donde se desarrolla la actividad que se evalúa; i.e. incrementar la eficiencia puede ser detrimental para los resultados si esto es a costa de la calidad de los productos o servicios ofrecidos. Si solo se busca mejorar el desempeño de uno de los aspectos, el valor de lo producido comienza a decrecer. (ACCA Global, 2020)

Las Tres Es son acompañadas por algunos autores por una cuarta: la **Eficiencia Asignativa**, que es un esfuerzo para asegurar que el consumo y transformación de recursos no solo se hace con base en las necesidades de optimización de las empresas (eficiencia productiva), sino que los bienes atienden una demanda y una necesidad real de los consumidores (Westreicher, 2021).

Los valores económicos, cuantitativos, y el VFM, cualitativo, expresan ‘valor’ en términos de cuán deseado es un objeto o condición en relación a otros objetos o condiciones. El establecimiento de métricas que definen dichos valores son propuestas a través de distintas escuelas de pensamiento en lo que es el estudio de las **Teorías de Valor**.

Entender lo que es el valor, cómo se reproduce, y la relación que existe entre el valor de intercambio y de uso, explicados más adelante, al igual que el VFM, permite describir un sistema económico de manera más integral y completa, facilitando una toma de decisiones más informada (Pirgmaier, 2021).

Es importante estudiar y analizar las **distintas nociones que se tienen de valor**, con base en **distintos sistemas económicos**, para explicar los factores que pueden resultar en insostenibilidad, con los riesgos asociados a la explotación y degradación de recursos naturales y servicios ecosistémicos, y las injusticias asociadas con el sistema económico capitalista (Kallis, 2018. Citado en Pirgmaier, 2021). Existen dos conceptos principales cuya distinción es crucial de plasmar para comenzar a entender las teorías de valor: el valor de uso y el valor de intercambio. Se desarrollan a continuación:

1. El **valor de intercambio** (*exchange value*) tiene un valor **cuantitativo** y se refiere al poder que un producto o *commodity* tiene para ser intercambiado por otras *commodities*. Es una

relación cuantitativa entre dos productos, por lo que no es una medida absoluta sino que cuantos valores como hay combinaciones entre *commodities*, por ejemplo café-cacao, cacao-azúcar, azúcar-café.

La unidad aceptada socialmente como unidad de medida de 'intercambiabilidad' o *exchangeability*, es el dinero. Por lo que el valor de intercambio es la **representación monetaria de los *commodities*** (Pirgmaier, 2021).

2. El **valor de uso**, en contraste, se refiere al uso que se le dan a las cosas para satisfacer necesidades de las personas con base en las cualidades físicas que tienen los materiales de los productos o servicios utilizados. Por ende, el valor de uso depende de las **propiedades materiales** de los *commodities*, y en mayor o menor medida, en las **normas sociales y culturales, gustos, y el contexto** geográfico e histórico.

Si bien el valor de uso depende de muchas características cualitativas, cuenta con una dimensión cuantitativa basada en la cantidad de un bien que se usa. Todos los *commodities* se consumen en cantidades determinadas como puede ser toneladas de madera, metros cúbicos de agua, kilogramos de maíz (Pirgmaier, 2021).

La mayoría de las sociedades producen bienes y servicios para vender en mercados, por lo que la mayor parte de la producción es valorada con base en el valor de intercambio. Esto significa que **el valor de intercambio es la perspectiva dominante con base en la cual las decisiones de manufactura, de producción, de mercado, son realizadas, no el valor de uso** (Pirgmaier, 2021).

La **economía ecológica** aborda la relación entre los ecosistemas y los sistemas económicos, a través de una disciplina que va más allá de la alocación eficiente de recursos, enfocándose más bien en la relación existente entre el desarrollo económico y la explotación de recursos. Es un esfuerzo transdisciplinario para relacionar las ciencias naturales con las sociales, brindando un entendimiento profundo de la **relación entre los humanos y el resto de la naturaleza** (Costanza, 2019).

La ecología económica busca generar conocimiento para facilitar la generación de políticas que permitan el desarrollo de un mundo ecológicamente sustentable, con una distribución justa de recursos entre grupos, especies, y generaciones. Esta disciplina hace una distinción importante entre economías que están creciendo y economías en desarrollo:

1. El **crecimiento económico** es logrado a partir del **consumo de capital natural** –lo que generalmente viene acompañado ya sea por su destrucción o por su empobrecimiento–, y está limitado tanto por límites físicos como termodinámicos, por lo que nunca podrá ser considerado de largo plazo, ya que depende del agotamiento de recursos (Freedman, 1995).

Es no solo bien visto, sino deseable ante los ojos de la mayor parte de economistas, políticos e incluso ciudadanos, por la **acumulación de riqueza** que trae consigo a corto plazo. Sin embargo, para la ecología económica no solo no es deseable, sino que el crecimiento económico es visto como un **factor detrimental para el desarrollo humano** (Freedman, 1995).

2. El **desarrollo económico**, por otro lado, no ocurre a costa de la degradación de los recursos naturales. Para la economía ecológica, sólo se puede llamar desarrollo a aquel **estado al que se llega a partir de una mejora en el uso de recursos naturales**, a través de un incremento en la eficiencia de su uso, el facilitar su renovación, y el fomento de actividades menos intensivas en recursos (Freedman, 1995).

Bajo dicho contexto, **el desarrollo sustentable** se refiere a la **creación de un sistema económico basado en la explotación a largo plazo del capital natural**. Es un término acuñado por organizaciones e individuos del ámbito público y privado, sin embargo, es crucial analizar si a lo que en verdad se refieren al momento de desarrollar políticas o reformas en materia de sostenibilidad–i.e. de adaptación o mitigación de cambio climático– su objetivo en realidad resulta en un **crecimiento económico sustentable** (Freedman, 1995).

Un ejemplo para señalar las diferencias entre ambos conceptos de sustentabilidad es el comportamiento que las Conferencias de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP) en la edición del 2024: 1,773 cabilderos –*lobbyists* en inglés–, de combustibles fósiles tuvieron acceso a la cumbre (COP29) celebrada en el país de Azerbaiyán; la contraparte fueron tan solo 1,033 delegados provenientes de los demás países (Niranjan et al., 2024).

Espacios como la COP pierden relevancia conforme pasan los años, y la principal causa y crítica es que siguen funcionando como espacios de colaboración donde cualquier parte interesada tiene la misma capacidad de intervenir al ser mesas de negociación, no de acción. El expresidente de la ONU, Ban Ki-moon, la expresidenta de Irlanda Mary Robinson entre otros, hicieron un llamado de acción como grupo de expertos en políticas climáticas, para prohibir la participación de delegaciones cuyo interés recae en la permanencia del sistema económico actual, basado en combustibles fósiles, y en el crecimiento económico, argumentando que “Ahora está claro que la COP ya no cumple su propósito. Necesitamos pasar de la negociación a la implementación.” (Niranjan et al., 2024).

Es precisamente el uso sostenido de combustibles fósiles el motivo por el cual la economía humana se ha expandido a una magnitud tal que actualmente se puede ver como el mayor componente del sistema de vida en general, dando una **sensación de que el mundo está ‘lleno’**, término acuñado por Costanza (2008) para describir el contexto donde **la urgencia actual debe ser crear mejor, no crear más**.

El “mundo lleno” trae consigo la necesidad explícita de que el objetivo general del subsistema que es la economía humana se transforme de una búsqueda constante de crecimiento y expansión a una búsqueda por el desarrollo –¿cómo se puede concebir la expansión infinita en un espacio finito? La diferencia entre paradigmas recae en la característica que se busca cambiar: **el crecimiento económico busca siempre crecer en tamaño o cantidad; el desarrollo económico busca crecer en calidad**. El ‘mundo lleno’ necesita crecer mejor, no más (Costanza, 2008).

La economía ecológica plantea maneras en las que se puede entender el valor, siendo la valuación de bienes y servicios ecosistémicos uno de los campos principales de esta disciplina, tanto monetaria como no monetaria (Pirgmaier, 2021). La valuación monetaria es criticada por la economía socioecológica, debido al monismo de valores que resulta de ella: se ‘amalgaman’ múltiples valores medioambientales en una sola cifra monetaria.

Pirgmaier (2021) comenta que debido a que “los precios no valen mucho” (Røpke, 1999), aunado a la enorme complejidad e incertidumbre detrás de los problemas socioecológicos, se deben buscar **enfoques de valoración multi-métricos, multi metódicos y multidisciplinarios**. Solo así pueden tomarse en cuenta la **pluralidad de valores**, hacerle frente a conflictos, asegurar transparencia y facilitar procesos de toma de decisiones participativos e inclusivos.

Asegurar estas características es clave para lograr el **pluralismo de valores** que enriquezcan los procesos de formulación de políticas medioambientales, la evaluación correcta de objetivos sostenibles, y el establecimiento de prioridades en términos de valores sociales. “Los valores medioambientales son valores de uso social para los cuales los mercados no pueden proveer ni una medida directa, ni un indicador indirecto apropiado.” (Kapp, 1974, citado en Pirgmaier, 2021).

b. Sostenibilidad corporativa: elemento clave de la planeación estratégica

i. La planeación estratégica: visión, liderazgo y transformación

Para garantizar su sostenibilidad en el tiempo, **toda organización debe ser resiliente y adaptable al cambio**. Esto implica responder de manera efectiva a su **entorno externo**, integrando su misión dentro del contexto en el que opera y que está compuesto por otras organizaciones que, según su rol, pueden representar competencia o convertirse en aliados estratégicos clave para alcanzar objetivos organizacionales (Chiavenato & Sapiro, 2017).

La **planeación estratégica** es una herramienta fundamental para **identificar y definir la ventaja competitiva** de una organización, la cual tiene la capacidad de impulsar el cumplimiento de sus objetivos a mediano y largo plazo, siempre y cuando sea bien planteada. Esta planificación no solo permite **desarrollar estrategias de posicionamiento y diferenciación** con sus competidores, sino que también permite el **establecimiento de alianzas estratégicas** que fortalezcan la capacidad de afrontar riesgos y aprovechar oportunidades (Chiavenato & Sapiro, 2017).

Las organizaciones que implementan una planeación estratégica adecuada suelen registrar un mejor desempeño, siempre que ésta se adapte a las condiciones del entorno. Una estrategia bien aplicada impacta tanto la estructura como los procesos internos, lo que exige liderazgo y una transformación en la cultura corporativa (Chiavenato & Sapiro, 2017).

Uno de los pilares fundamentales de la ejecución de una planeación estratégica efectiva es la realización de un **diagnóstico dual**, interno y externo, que permita generar conocimiento tanto organizacional como competitivo. El **diagnóstico interno** tiene como objetivo identificar los recursos y capacidades disponibles, así como su contribución al fortalecimiento o debilitamiento de la organización. Por su parte, el **diagnóstico externo** se orienta a comprender el entorno en el que opera la organización, reconociendo dinámicas, tendencias y factores de cambio que influyen en su desempeño, con el fin de fortalecer su relación e intercambio constante con dicho entorno. Chiavenato y Sapiro (2017) retoman las dos dimensiones del entorno externo propuestas por Heijden: el **entorno contextual** (o macroentorno) y el **entorno de relaciones** (o microambiente).

El **entorno contextual** se refiere al ámbito más **amplio y general**, que afecta de manera similar a la mayoría de las organizaciones. Comprender este nivel es fundamental para que las organizaciones puedan anticiparse, adaptarse y actuar como agentes activos dentro de su ecosistema (Chiavenato & Sapiro, 2017).

En contraste, el **entorno de relaciones** —también llamado “contexto **transaccional**”— abarca los actores con los que la organización interactúa directamente: clientes, proveedores, competidores y entidades reguladoras. Este entorno es más inmediato y específico, y condiciona de forma directa los resultados de la organización. Es por esto que en éste es donde se diseña y aplica la estrategia (Chiavenato & Sapiro, 2017).

Existen diversas corrientes en la planeación estratégica, agrupadas en dos grandes enfoques y conforman un ‘continuo’ que recorre desde un carácter rígido, hasta uno más flexible y maleable: (Pinoargote et al., 2019)

1. **Escuelas preceptivas o normativas**, que incluyen las escuelas de diseño, planeación y posicionamiento. Se consideran una especie de ‘recetario’ de cómo formular una estrategia, que se define como una planeación de largo plazo y formalidad.
2. **Escuelas descriptivas y explicativas**, que abarcan las iniciativas emprendedoras, la escuela cognitiva, el aprendizaje, el poder, la cultura, el entorno y la configuración. Estas clasificaciones funcionan como una manera de explicar la manera en la que las organizaciones formulan una estrategia.

Para los fines del presente trabajo, se emplean las características que definen a distintas escuelas como elementos que pueden enriquecer los procesos de desarrollo de la estrategia, su planificación y su ejecución. Se apalancan las ideas de las tres escuelas del primer grupo, **planeación, diseño y posicionamiento**, así como en las escuelas **cognitiva, de entorno y de configuración**, del segundo grupo. A continuación se explican brevemente todas:

1. **Escuela de planeación**: La estrategia se entiende como un **proceso formal** y que debe ser documentado a través del establecimiento de **planes operativos** que son dictados por el desglose de objetivos estratégicos en **objetivos tácticos y operacionales**. Esto resulta en el resultado inmediato del proceso de planeación que es un plan que responde a las preguntas de qué, cuándo, cómo, dónde y por qué se llevará a cabo el curso de acción dictado (Chiavenato & Sapiro, 2017).

2. **Escuela de Posicionamiento:** La estrategia es un **proceso analítico** que busca **comprender a fondo el entorno de la organización** para definir su posicionamiento frente a factores externos (Chiavenato & Sapiro, 2017). Esta escuela se enfoca en dos tipos de decisiones clave, ambas orientadas al máximo objetivo de la empresa: la **creación de valor económico** (CVE) (Pinoargote et al., 2019).

- **Decisión de cartera o portafolio de productos/servicios:** Consiste en determinar qué negocios abandonar o suspender para redirigir inversiones y desarrollar nuevas oportunidades. Esta decisión define el nivel de rentabilidad y riesgo del negocio (Pinoargote et al., 2019).
- **Decisión de posicionamiento:** Busca alinear el producto o servicio con el segmento de mercado que ofrezca mayores oportunidades para alcanzar los objetivos organizacionales. Esto puede lograrse mediante estrategias de diferenciación o segmentación, siempre en función de la rentabilidad y el riesgo (Pinoargote et al., 2019)

Considera la estrategia como un **proceso de adaptación**, en el cual la organización debe alinear sus fortalezas y debilidades (diagnóstico interno) con las amenazas y oportunidades (diagnóstico externo) para asegurar su éxito (Pinoargote et al., 2019). En este enfoque, la estrategia se construye a partir de un diseño estructurado que permite a la empresa responder eficazmente a su entorno (Chiavenato & Sapiro, 2017).

3. **Escuela Cognitiva:** Plantea que la estrategia es un **proceso mental** basado en la **percepción e interpretación del entorno por parte de quienes la diseñan**. La forma en que los responsables estratégicos comprenden su realidad influye directamente en las decisiones y acciones que toman (Chiavenato & Sapiro, 2017).

4. **Escuela del Entorno:** Basada en la Teoría de la Contingencia, esta escuela considera al entorno como un actor independiente y no solo como un factor externo (Chiavenato & Sapiro, 2017). Aunque la organización tiene cierto margen de acción, este está condicionado por las exigencias del medio en el que opera (Pinoargote et al., 2019).

La estrategia, en este caso, es un **proceso reactivo** donde la organización se adapta a las reglas impuestas por su entorno sin poder influir directamente en él. Sin embargo, esto no implica que la planeación estratégica deba entenderse como un proceso rígido con etapas predefinidas, sino como un **enfoque dinámico que responda a la naturaleza global y cambiante del entorno**.

Por lo tanto, la formulación estratégica deja de ser una acción unilateral de la organización y se convierte en un proceso de **adaptación continua**. Esto permite a la empresa ajustar su comportamiento para aprovechar oportunidades y mitigar amenazas ambientales, asegurando así su sostenibilidad y competitividad en el mercado (Pinoargote et al., 2019).

5. **Escuela de configuración:** La estrategia es un **proceso de cambio continuo** en el que las organizaciones alternan entre estabilidad y transformación. Durante la estabilidad, operan con estructuras organizadas y alineadas con el entorno. Sin embargo, ante presiones internas o externas, atraviesan rupturas que impulsan su renovación y adaptación. Una vez completado el cambio, alcanzan una nueva configuración estable, repitiendo el ciclo de evolución (Chiavenato & Sapiro, 2017).

Existen distintas maneras de llevar a cabo el **proceso de planeación estratégica**, sin embargo existe un **modelo general** que recorre tres niveles de planeación en una organización, el estratégico, el táctico, y el operativo. Cada uno cuenta con sus propias características temporales, alcance y contenido. (fig. 3) (Pinoargote et al., 2019).



Fig. 3: Niveles de planeación de una organización (jerarquía) y tipos de actividad. *Elaboración propia, adaptado de Pinoargote et al., 2019.*

El modelo general del proceso estratégico formula estrategias basadas en las siguientes **siete premisas sobre el deber ser de la planeación estratégica**:

1. **Es sistemática:** la organización debe entenderse como un todo, con un comportamiento medular que vea un comportamiento sistémico y holístico (Chiavenato & Sapiro, 2017).
2. **Se enfoca en el futuro:** debe siempre estar orientada a largo plazo; la visión de la organización debe servir como un puente que conecte con el futuro (Chiavenato & Sapiro, 2017).
3. **Crea valor:** se debe asegurar que la planeación estratégica no sólo sirve a algunos grupos de interés, sino que debe crear valor para todos ellos (Chiavenato & Sapiro, 2017). Este punto es de particular relevancia para el presente trabajo, debido a que se busca encontrar maneras de redefinir el valor, esfuerzo que debe realizarse a través del entendimiento de las necesidades de otras partes interesadas.
4. **Debe ser participativa:** tanto el proceso como el resultado de la planeación estratégica debe ser formulado y comprendido por todos los miembros de la organización (Chiavenato & Sapiro, 2017).
5. **Debe tener continuidad:** con base en la transformación requerida –recordando la escuela de configuración– debe haber mayor cantidad de planeación y re-planeación estratégica de manera continua (Pinoargote et al., 2019). Deben ponerse en pie sistemas, documentación y canales abiertos para que sea un proceso que se revise constantemente, no algo que se haga una vez al año y que sea discontinua (Chiavenato & Sapiro, 2017)
6. **Debe ser implementada:** el principal desafío de la planeación estratégica es que sea implementada con éxito. Se puede asegurar esto al asegurar que todas las personas de la organización la pongan en práctica, a través de los tres niveles de planeación, todos los días.
7. **Debe ser monitoreada:** Se debe evaluar constantemente y consistentemente los resultados de la planeación estratégica, evaluando su desempeño periódicamente (Chiavenato & Sapiro, 2017). Para ello deben incluirse indicadores y datos financieros que permitan el monitoreo constante y permanente de las consecuencias, para poder incluir medidas correctivas en caso de ser necesario (Pinoargote et al., 2019).

Los autores Chiavenato y Sapiro (2017) toman distintos modelos de proceso de la planeación estratégica para unificarlos en una estructura que describe las diferentes perspectivas y escuelas de planeación estratégica con todas sus etapas. Se constituye de los siguientes elementos (definiciones en anexo 1):

1. Misión organizacional
2. Visión organizacional
3. Diagnóstico estratégico externo
4. Diagnóstico estratégico interno
5. Determinantes del éxito
6. Definición de objetivos
7. Formulación de estrategias
8. Formalización del plan estratégico
9. Auditoría del desempeño y resultados (revaluación estratégica)

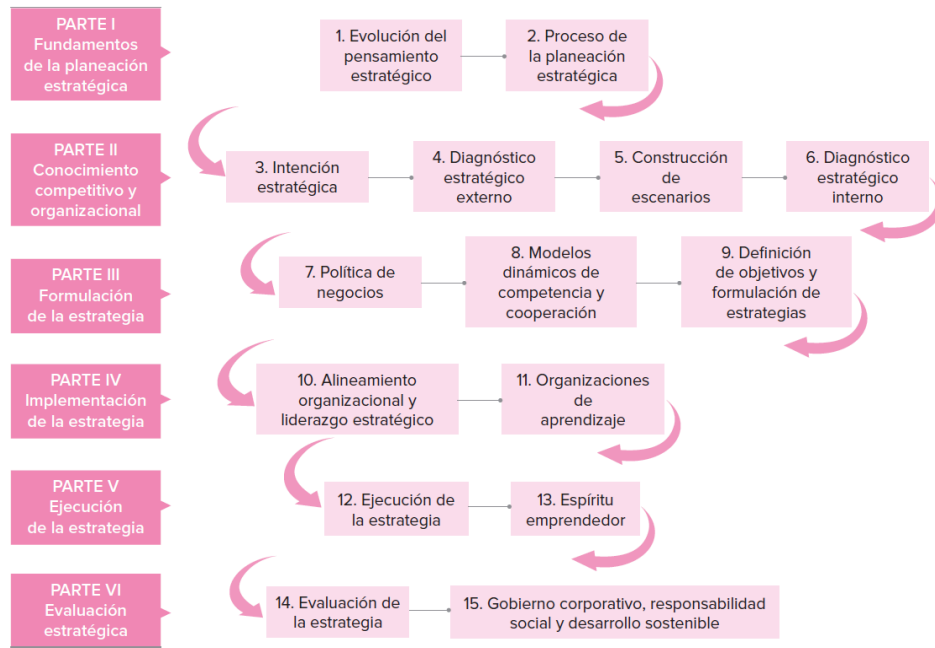


Fig. 4: Modelo general del proceso estratégico diseñado por Chiavenato y Sapiro.



Fig. 5: Evolución del proceso de planeación estratégica según Oliveira. *Elaboración propia, adaptado de Chiavenato y Sapiro, 2017.*

Los autores Chiavenato y Sapiro (2017) proponen que **a través de las concordancias de las distintas escuelas se pueden definir los determinantes del éxito del proceso de la planeación**

para cada nivel jerárquico, analizando el éxito en términos de eficiencia, eficacia y efectividad (fig.5). Se rescatan algunas de las determinantes a continuación:

- 1. La visión de la organización es el núcleo del proceso:** Las personas líderes deben apropiarse de la representación mental de la estrategia como inspiración y guía que rige la dirección de toda la organización.
- 2. El entorno se comprende como actor, no un factor:** la formulación de la estrategia permite que ésta sea un proceso reactivo o proactivo ante las fuerzas externas, por lo que éstas deben ser anticipadas para poder sobrellevarlas.
- 3. Se crean preceptos en la organización con base en el doble diagnóstico realizado:** la organización debe sentar las bases para que su estructura, cultura, productos y servicios, su cadena de valor, etc. se transformen para que todo converja de manera tal que se apoye y sostenga la estrategia a largo plazo. El doble diagnóstico, externo e interno, brinda las siguientes capacidades:
 - a. Quienes administran podrán crear la respuesta estratégica para hacerle frente a las condiciones del entorno:** Llevar a cabo un diagnóstico externo permite entender las oportunidades (a explorarse) y las amenazas (a neutralizar) del entorno. Saber leer e interpretar el entorno puede garantizar la adaptación a este, es decir, la respuesta estratégica.
 - b. Asegurar la compatibilidad entre el diagnóstico interno y el externo:** El diagnóstico interno permite entender las fortalezas (a ampliar) y las debilidades (a corregirse o mejorarse, como sea el caso). Se debe actuar con respecto a este diagnóstico interno para plantear un proceso de adecuación o corrección en términos de recursos, competencias, y potencialidades de la ventaja competitiva entre otros aspectos que permitan una compatibilidad con lo que presenta el diagnóstico exterior.
- 4. La continuidad, monitoreo e implementación se asegura a partir del aprendizaje:** La planeación estratégica debe entenderse como un proceso emergente dentro de las organizaciones que va incrementando conforme pasa el tiempo. Al principio se actúa, para después seleccionar lo que funciona contra lo que no, y así finalmente conservar los comportamientos exitosos o deseables. Este proceso debe fomentarse en todos los niveles jerárquicos, aspirando a tener sistemas de aprendizaje organizacional (fig. 6).

Proceso de Planificación Estratégica

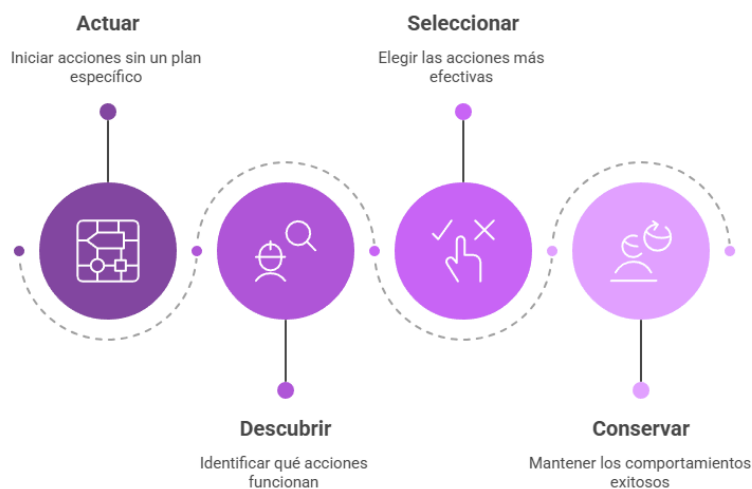


Fig. 6: La planeación estratégica como proceso emergente de aprendizaje. Se actúa, se comprende la acción y se eligen los comportamientos deseables o exitosos. *Elaboración propia.*

ii. Modelos y marcos de planificación estratégica: uso y relevancia

Los **modelos de planeación estratégica** constituyen la **estructura fundamental** tanto del **proceso** de planeación como de **ejecución**. Estos modelos responden a diversas necesidades, culturas y naturalezas de negocio, alineando la visión organizacional con los objetivos establecidos, así como con los recursos y capacidades disponibles. De este modo, la toma de decisiones se vuelve cada vez más eficaz y eficiente (ver caja 1), al considerar los riesgos y oportunidades que cada marco permite identificar. Independientemente del tamaño de la organización, implementar un proceso de planeación estratégica contribuye a prevenir la pérdida de mercado, la desalineación organizacional y el estancamiento operativo (Zaluski, 2023).

Zaluski (2023) utiliza la analogía de que un modelo de planeación estratégica funciona como los planos de una obra, proporcionando una guía paso a paso que asegura que el proceso de "construcción" se mantenga alineado con los objetivos finales.

Siguiendo esta analogía, los **marcos de planificación estratégica, o frameworks**, serían el equivalente a la caja de herramientas en la fase inicial del proceso de planeación. Su uso permite **analizar la situación del negocio y definir un plan de acción**, de la misma manera que una arquitecta o ingeniera evaluaría sus recursos y capacidades antes de diseñar un proyecto (Zaluski, 2023).

Se introducen 8 *frameworks* populares:

- **Análisis FODA:** Acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, el análisis FODA permite analizar la situación del negocio en lo que respecta aspectos positivos como negativos en la forma de oportunidades y riesgos, respectivamente.
- **Marco analítico PESTEL:** Herramienta previsión empresarial (*forecasting tool*), acrónimo de político, económico, social, tecnológico, legal y ambiental (en inglés). Este permite evaluar influencia externas y su impacto en la organización (Zaluski, 2023).
- **Marco de OKRs:** Empleado para el establecimiento de objetivos, los OKR son objetivos y resultados clave (por sus siglas en inglés) y buscan asegurar el cumplimiento de objetivos institucionales al 'romperlos' en resultados clave a lo largo de la operación, siendo resultados que deben cumplirse por los empleados (Zaluski, 2023).
- **Marco Hoshin Kanri:** Del japonés "gestión de brújula", es un sistema de planificación que involucra a toda la organización en el proceso de planificación estratégica a través de una comunicación efectiva. Se trata de un marco con un enfoque descendente, en el cual primero se definen los objetivos a largo plazo por parte del equipo directivo, para posteriormente ser alineados y comunicados a todos los miembros de la empresa. Este es un proceso periodico, donde se monitorea el desempeño (Asana, 2022).
- **Marco VRIO:** Acrónimo de valor, rareza, imitabilidad, y organización, es una herramienta diseñada para evaluar ventaja competitiva de una empresa al analizar los recursos, tangibles e intangibles, con los que se cuenta para descubrir si estos pueden convertirse en ventajas competitivas sostenidas. Algunas preguntas guía para evaluar si los recursos cumplen con las características necesarias para garantizar dicha ventaja competitiva sostenida dentro del sector donde se desenvuelve la organización son (Asana, 2022):
 - a. **Valor:** ¿Este recurso contribuye a incrementar la rentabilidad o reducir los costos, generando así valor para tu empresa?
 - b. **Rareza:** ¿Los recursos son escasos o fácilmente accesibles para otros, permitiéndoles replicar el producto o servicio sin dificultad?

- c. **Inimitabilidad:** ¿Los recursos son difíciles de imitar o reemplazar? Es decir, ¿qué tan únicos y complejos son?
 - d. **Organización:** ¿Tu empresa cuenta con la estructura necesaria para aprovechar eficazmente el valor, la rareza y la inimitabilidad de sus recursos?
- **Cinco fuerzas de Porter:** se enfoca en la búsqueda de la ventaja competitiva del producto o servicio que quieres analizar previo a su lanzamiento al mercado. Fue desarrollado por Michael Porter, quien describió 5 fuerzas a considerar y controlar:
- a. La **entrada de nuevos competidores** incrementa la presión sobre precios y costos en la industria.
 - b. La **rivalidad entre empresas** dificulta la creación de valor cuando el número de competidores es elevado.
 - c. El **poder de negociación de los proveedores** aumenta si existen pocas alternativas o si cambiar de proveedor implica altos costos o dificultades.
 - d. Los **clientes ganan poder de negociación** cuando encuentran productos o servicios similares en otros proveedores sin grandes diferencias de calidad.
 - e. La **presencia de sustitutos puede ser una amenaza** al obligar a ofrecer mejores propuestas o precios más competitivos para satisfacer las mismas necesidades del mercado.

Una vez elegidos los *frameworks* con base en los cuales se debe ejecutar el análisis inicial, se eligen modelos de planeación estratégica que cuenten con las características que permitan la ejecución más efectiva. Se presenta 5 modelos populares actualmente:

1. **Modelo básico:** Óptimo para empresas nuevas, ya que se enfoca en la definición de la misión, y los objetivos que definirán al negocio, y estos a su vez partidos en tareas más pequeñas.
2. **Modelo de alineación:** Se enfoca en la alineación entre los recursos y la misión de una organización, es óptimo para empresas que requieren identificar cuellos de botella internos, o bien optimizar recursos para lograr su misión, o bien para llevar a cabo un análisis del potencial de crecimiento ante una reestructuración del negocio. Se debe establecer uno o más enfoques de alineación, las estrategias detrás de estos y las actividades que se requieren para cumplirlas.
3. **Cuadro de mando integral (CMI) o Balanced scorecard (BSC):** Esta es una herramienta administrativa que busca promover la sinergia, al descentralizar la estrategia de indicadores financieros que no son sensibles ante los factores que pueden definir la rentabilidad a largo plazo. Se busca integrar la planeación estratégica con medidas de desempeño, brindando la atención siempre en las medidas financieras que hagan un seguimiento de las operaciones, de los clientes y del desempeño. Las cuatro áreas de enfoque son las métricas financieras, las métricas de clientes, métricas de procesos internos, y las métricas crecimiento y conocimiento.
Se permite así entender cuáles son los recursos financieros más efectivos, al medirlos contra métricas como el desempeño de partes interesadas, eficiencias internas, y capacidad organizacional; lograr la sinergia permitirá que los múltiples y diferentes objetivos organizacionales funcionen de manera colaborativa. (Zaluski, 2023, y Chiavenato & Sapiro, 2017)
4. **Modelo basado en problemas o *Issue-based model*:** Generalmente empleado en compañía de un análisis FODA, este modelo se emplea en conjunto con el modelo básico, pero es ideal para aquellas organizaciones que busquen tener un plan estratégico mucho más completo y cuyas estrategias actúen prioritariamente sobre aquellos factores o influencia

externas e internas que tengan un impacto. El enfoque es entonces sobre problema internos y externos, y se desarrollan estrategias con actividades respectivas que lo aborden.

5. **Modelo de Escenarios:** Ideal para organizaciones presentes en industrias volátiles o presentes en industrias volátiles o en rápido crecimiento, ya que permite la creación de situaciones hipotéticas con una planeación por escenario con base en riesgos y que requieran una pronta y efectiva respuesta. Se puede contar con dos enfoques:
 - a. **Retos externos:** se deben evaluar de manera periódica los retos que surgen por asuntos gubernamentales y sociales, cambios en el mercado, fluctuaciones económicas, tecnologías nuevas, entre otros factores que amenacen la competitividad de la organización.
 - b. **Situaciones hipotéticas:** Se busca desarrollar distintos escenarios sobre los estados futuros de la industria y de factores externos para generar salvaguardas contra posibles cambios detrimentales.

Se propone que la dirección del proceso estratégico cuente con un sistema de administración estratégica (SAE), donde se cuiden asuntos como:

- **Concepción estratégica**, en función de la misión y visión.
- **Administración del conocimiento estratégico**, a partir de los diagnósticos externos e internos y la creación de escenarios futuros.
- **Formulación del plan estratégico**, con base en la política de negocios y la elección de modelos ya sea de competencia o de cooperación.
- **Ejecución de la estrategia** a través de la 'traducción' de los objetivos estratégicos y globales a objetivos tácticos y operacionales.
- **Evaluación de la estrategia** con auditorías de desempeño y resultados, fomentando perfiles *intrapeneur*.

Tradicionalmente el SAE está compuesto por el consejo de administración como representante de accionistas o propietarios de la organización, el consejo fiscal y auditoría externa o interna.

iii. Implementación estratégica

Una estrategia no tendrá éxito si no se implementa de manera adecuada, y una implementación de la estrategia debe ser diseñada durante el proceso de planeación estratégica "con participación intensa, consenso, conocimiento, información, motivación, compromiso y mucho liderazgo." (Chiavenato & Sapiro, 2017).

La implementación es preliminar a la ejecución de la estrategia y se compone de pasos que permiten la preparación previa, es la forma en la que la organización puede prepararse para ejecutar el plan estratégico:

- Asignación de recursos financieros adecuados;
- capacitación y desarrollo de personas y equipos;
- cambios organizacionales –cultura y/o arquitectura;
- formación y preparación del liderazgo y administradores de la estrategia
- constitución y desarrollo de equipos;
- reuniones periódicas de socialización de objetivos y estrategia;
- creación de redes de apoyo internas y externas, y
- Definición de metas y objetivos individuales y grupales.

Con base en los hallazgos de Mische (reportados en Chiavenato & Sapiro, 2017) sobre la relación entre el diseño de estrategias y la renovación estratégica, los autores señalan que una organización de alto desempeño cuenta con **cinco pilares estratégicos**, que de ser desaprovechados pueden ser

un riesgo, pero de lo contrario pueden ser la clave para cumplir los objetivos: Tecnología de la información (TI); innovación; liderazgo, conocimiento y excelencia en la operaciones y agilidad en la ejecución.

Aún si se tiene una estrategia bien planteada, un proceso de implementación sólido, los cinco pilares identificados e integrados en los procesos, entre otros factores de éxito, puede existir resistencia al cambio por parte de personas que perciben que éstos podrían traerles consecuencias negativas (Chiavenato & Sapiro, 2017).

Según Kotter y Schlesinger (en Chiavenato & Sapiro, 2017), las personas pueden resistirse al cambio por una o más de las siguientes cuatro razones:

1. **Interés personal**, por sobre beneficios colectivos u organizacionales.
2. **Falta de comprensión** al no contar con la información necesaria para entender por qué sería un cambio positivo.
3. **Poca tolerancia al cambio** causada por un apego al *status quo* y la estabilidad del entorno laboral como se encuentra.
4. **Visión no compartida.**

Ante ello, Kotter Schlesinger (en Chiavenato & Sapiro, 2017) sugieren 6 enfoques para enfrentar la resistencia:

1. **Participación e implicación** de aquellas personas que pueden resistirse al cambio, para que su participación les permita apropiarse e incluso desear el cambio en lugar de resistir.
2. **Facilitación y apoyo** al atender observaciones de aquellas personas que se resisten; una clara comprensión sobre los procesos emocionales a los que podría estarse enfrentando la persona permitiría encontrar la causa de dicha resistencia.
3. **Negociación y acuerdo.** Los promotores del cambio deben ofrecer incentivos a los empleados que permitan vencer dicha resistencia.
4. **Manipulación y cooptación.** La cooptación implica incluir a la persona o el grupo de personas resistentes al grupo de planeación del cambio, con papeles que les den poder simbólico pero que no arriesguen el progreso. Estos son métodos que deben reservarse para la última opción.
5. **Coacción explícita e implícita** como último recurso, y únicamente cuando la velocidad de cambio es esencial; presentar consecuencias negativas en caso de que la resistencia continúe.

La correcta ejecución de un plan estratégico requiere de la superación de barreras y de la fortaleza con la que la implementación se haya construido. Kotter propone 8 fases para llevar a cabo un proceso de cambio oportuno y efectivo. Las primeras cuatro ayudan a mover los cimientos del *status quo*; las siguientes tres permiten el planteamiento de nuevas prácticas, y la última establece los cambios de cultura organizacional (Chiavenato & Sapiro, 2017).

iv. Estrategia Sustentable

La sostenibilidad dentro de una organización busca generar valor ambiental y social, sin perder de vista que el sistema económico actual requiere que la rentabilidad financiera guíe el negocio. Este valor se traduce en la contribución al progreso y bienestar tanto del entorno inmediato en el que opera la organización como a nivel global. No se trata sólo de evitar prácticas que impacten negativamente en el medioambiente o en los derechos laborales y humanos, sino de ir más allá mediante la integración de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) (Pacto Mundial ONU España, n.d.).

La integración de los criterios ASG marca la diferencia entre sostenibilidad y sustentabilidad, que si bien comparten el objetivo de preservar los recursos para garantizar su disponibilidad tanto para las generaciones presentes como futuras, la sostenibilidad integra además dimensiones sociales, políticas y económicas en su enfoque de desarrollo (Sostenibilidad Y Sustentabilidad - Unidad de Apoyo Para El Aprendizaje, 2019).

Los criterios ASG se pueden entender como áreas de trabajo que permitan organizar las acciones de una organización para transformar su relación con cada uno de ellos. La creación de estrategias que integren los tres criterios requiere someter a análisis toda la cadena productiva de la organización, definida por la Secretaría de Medio Ambiente (2025) como un “[...] sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado [donde] se encuentran vinculados actores, acciones, relaciones, transformaciones y productos.”

Abordar cada criterio permite profundizar en distintos aspectos de la sostenibilidad. El criterio ambiental evalúa la cadena productiva para garantizar la mitigación y adaptación¹ al cambio climático. Esta visión se complementa con el criterio social, que busca promover el bienestar a través de iniciativas que fortalezcan capacidades, reduzcan brechas sociales y económicas y protejan los derechos humanos. Por su parte, la gobernanza actúa como un catalizador de ambos, fortaleciendo la sostenibilidad mediante buenas prácticas de gobierno, transparencia, acción colectiva y lucha contra la corrupción (Pacto Mundial ONU España, n.d.).

En resumen, la sostenibilidad corporativa es un enfoque empresarial que permite la creación de valor para partes interesadas, desde accionistas, empleados, consumidores, y la sociedad en general, a largo plazo y sostenible. La incorporación de la sostenibilidad y los criterios ASG se hace a través de la Estrategia Sustentable.

Citando a IBM, una reconocida empresa tecnológica multinacional, “La sostenibilidad es hoy un imperativo empresarial estratégico”. Una encuesta a directores generales de diversos sectores y países respalda esta afirmación: el 60 % percibe una fuerte demanda de los inversionistas por mayor transparencia y mejores datos sobre sostenibilidad, mientras que el 80 % considera que invertir en prácticas sostenibles mejorará el desempeño económico de sus organizaciones hacia el final de la década (Balta et al., 2022).

La siguiente figura refleja el comportamiento de un estudio realizado por IBM a 1,958 ejecutivos de distintas industrias de manufactura a lo largo de 32 países, donde se les hicieron una serie de preguntas para comprender su perspectiva, hábitos y desempeño en materia de estrategia de sustentabilidad. La pregunta guía para los comportamientos presentados era “¿Cuál de las siguientes aseveraciones describe mejor la estrategia de sustentabilidad de tu organización a nivel empresa al día de hoy?” (Balta et al., 2022). (Fig. 7)

¹Ambas son estrategias complementarias para afrontar el cambio climático; la diferencia radica en sus enfoques:

- **Adaptación:** se busca ajustar sistemas humanos o naturales para reducir daños o aprovechar efectos del cambio climático.
- **Mitigación:** son acciones para disminuir emisiones de gases de efecto invernadero y aumentar sumideros de carbono.

Madurez de estrategias

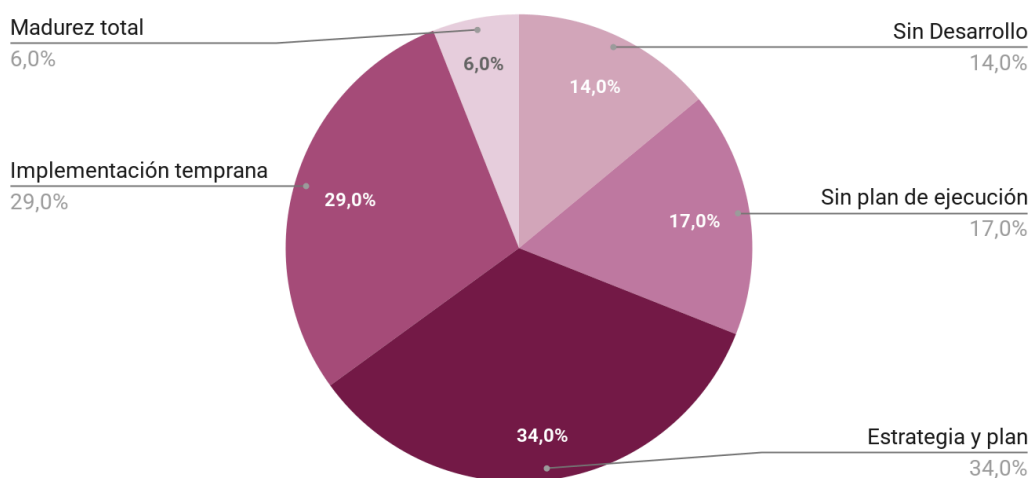


Fig. 7: Estudio realizado por IBM a 1,958 ejecutivos de distintas industrias manufactureras en 32 países. Pregunta guía: "¿Cuál de las siguientes aseveraciones describe mejor la estrategia de sustentabilidad de tu organización a nivel empresa al día de hoy?" *Elaboración propia con base en Balta et al., 2022.*

El estudio de IBM revela que, a pesar del compromiso existente, solo el 35 % de las empresas han implementado su estrategia de sostenibilidad. Además, sólo un tercio de los directivos encuestados ha integrado objetivos y métricas en sus procesos empresariales. Aún más preocupante es que menos de la mitad está dispuesto a modificar sus prácticas empresariales a costa de sus ganancias para mejorar la sostenibilidad, y apenas el 27 % la considera un valor central en su organización (Balta et al., 2022).

Para enfrentar los desafíos de integrar la sustentabilidad en una organización, sus líderes deben innovar en la forma en que se concibe y genera valor. Los criterios ASG no deben limitarse a un cumplimiento regulatorio o a responder a expectativas externas, sino a adoptarse como una verdadera oportunidad de negocio y motor de transformación (Balta et al., 2022).

Además, la crisis climática exige una respuesta urgente y seria, pues el tiempo es limitado. Ningún sector está exento de los riesgos, desafíos y pérdidas que conlleva el cambio climático (Balta et al., 2022). Aunado a esto, existen múltiples razones por las cuales las organizaciones deben integrar a su planeación estratégica a la sostenibilidad, por mencionar algunos (IBM, 2021):

- **Atracción de talento:** Las nuevas generaciones y el cambio de valores en las anteriores han hecho que el 71 % de los empleados prefieran empresas con estrategias de sostenibilidad.
- **Mayor presencia en el mercado:** En algunas regiones, los consumidores están dispuestos a pagar más por productos de marcas responsables con el medioambiente. En general, el 80 % considera la sostenibilidad un factor clave, mientras que el 55% mencionan que la responsabilidad en criterios ASG es extremadamente importante al momento de elegir una marca.
- **Mayor demanda de responsabilidad:** Empleados, clientes, inversionistas y gobiernos exigen mayor transparencia y estrategias concretas para enfrentar la crisis climática. Aunado a esto, cada vez es más común que haya una expansión en regulaciones; adelantarse a su implementación permite demostrar el desempeño de la organización de manera más veraz y efectiva.

- **Oportunidades de inversión:** Los criterios ASG evolucionan constantemente, haciendo que las empresas sostenibles sean más atractivas para inversionistas con visión a largo plazo. Se estima que este año las inversiones sostenibles alcancen los 53 billones de dólares.
- **Crecimiento de utilidades:** Aunque la transformación de la cadena productiva requiere una inversión inicial importante, optimizar el uso de recursos y mejorar la eficiencia operativa fortalece a las organizaciones. Esto les permite afrontar futuros desafíos con mayor resiliencia, reduciendo pérdidas económicas, materiales y no materiales.

IBM (2021) propone 5 áreas clave que pueden ayudar en la definición de un camino asequible, resiliente y realista para integrar los criterios ASG en la cadena productiva:

1. **Gestión de riesgo climáticos y reporte de ASG (ESG reporting):** año tras año van aumentando la cantidad de eventos con un impacto destructivo alrededor del mundo, a causa de la crisis climática. Ninguna cadena de valor se ve exenta a los riesgos que las sequías, tormentas, incendios, desplazamientos migratorios, etc. La adopción de metodologías que permitan la preparación ante la disrupción ocasionada por estos eventos, a través de fuentes de información variadas y análisis de datos que permitan la predicción y planificación de eventos críticos para asegurar la continuidad del negocio. Se busca reducir costos operacionales imprevistos.
2. **Operaciones inteligentes e infraestructura resiliente:** Las organizaciones pueden prolongar la vida útil de sus activos, reducir costos de mantenimiento, optimizar inventarios de reparación y operación, mitigar emisiones de GEI y disminuir la generación de residuos a través de una gestión de activos que monitoree el mantenimiento de manera inteligente.
3. **Circularidad y cadenas de suministro sustentables:** Actualmente está creciendo la tendencia donde los líderes de cadenas de suministro buscan invertir en economía circulares que promuevan evitar y reusar residuos. Aunado a esto, poco a poco comienza a haber un interés mayor por parte de los consumidores con respecto a la trazabilidad de los productos que adquieren. Esto y más invita a las organizaciones a comenzar a conocer y monitorear sus cadenas productivas en su totalidad, reportando su composición y desempeño conforme se van transformando.
4. **Electrificación, energía y mitigación de emisiones:** se busca lograr la electrificación a gran escala, donde la colaboración entre líderes permitan redefinir sistemas eléctricos para lograr objetivos de Cero emisiones (Net-Zero strategy). Se busca mejorar la eficiencia, seguridad, fiabilidad, y resiliencia de la red.
5. **Estrategia de sustentabilidad:** Se requiere información de calidad para integrar exitosamente la sostenibilidad en la estructura de los negocios. Se deben transformar modelos de negocio y plataformas para alcanzar objetivos y oportunidades de aumentar la eficiencia operativa, el cumplimiento con requisitos normativos, identificar oportunidades de innovación, y mejorar la relación con clientes y aliados, al crear una ventaja competitiva.

v. Pilares de la sustentabilidad: de la estrategia a la acción

La aplicación de los conceptos anteriormente abordados se puede desarrollar a lo largo de lo que Beattie (2024) nombra los Tres Pilares de la estrategia de sustentabilidad corporativa: el pilar ambiental, pilar de responsabilidad social, y el pilar económico. Son llamados pilares debido a que son los aspectos que soportan los objetivos de sustentabilidad de una organización, y es un modo de crear valor a largo plazo, para todas las partes interesadas, mientras que las actividades productivas protegen su continuidad. Los tres pilares soportan los planes estratégicos que brindan a la organización su capacidad de incorporar los criterios ASG -ambiental, social y gobernanza- a lo largo de su cadena productiva.

Los tres pilares permiten ‘desglosar’ las estrategias, con objetivos e indicadores particulares a cada plan, que resulten en la aplicación de prácticas sustentables, como la reducción de recursos

renovables o no renovables, o la proveeduría de recursos alternativos de menor impacto (pilar ambiental); prácticas de responsabilidad social, como equidad salarial, o programas de diversidad e inclusión (DEI) (pilar social), y prácticas de cooperación económica, donde se busca alinear los intereses de las partes interesadas donde las utilidades a toda costa se desplazan por una política interna que prioriza el bienestar por sobre las ganancias, siendo de altísima importancia la creación de salvaguardas que refuercen la gobernanza de la organización (pilar económico) (Beattie, 2024).

El pilar o criterio ambiental se presenta como uno de los más retadores de ser atendidos, puesto que el impacto de los riesgos de transición y físicos en el negocio climática no siempre es perceptible, ya que se pueden dejar fuera de vista algunas externalidades² cuyo costo e impacto deberían ser reportados y monitoreados (Beattie, 2024).

Muchas veces esa falta de visibilidad y acceso a la información de costos asociados a cuestiones como tratamiento de agua, emisiones de GEI, cambio de usos de suelo y vegetación, y generación de residuos es causada porque no se tiene bien definido quién es el responsable de atribuirse los impactos de estas 'externalidades' (Beattie, 2024).

La transparencia y buenas prácticas de reporte son cruciales para todos los pilares, pero particularmente en el económico se tiene una alta expectativa por parte de las partes interesadas, particularmente inversionistas, quienes buscan certeza de que la organización emplea métodos de contabilidad preciosos y transparentes, que permitan la toma de decisiones libre e informada de accionistas, miembros de comités, y mesas directivas (Beattie, 2024).

El impacto de la estrategia de sustentabilidad debe someterse a monitoreo y divulgación a través de Reportes de sostenibilidad corporativa (CSR, por sus siglas en inglés). Llevar a cabo los reportes periódicos permite publicar los objetivos sustentables, su proceso y desempeño. Su accesibilidad para el público general permite a las organizaciones mitigar riesgos de tipo reputacional e incluso de legislación, para aquellos factores que cuenten con regulación legislativa (Beattie, 2024).

El objetivo de una estrategia de sustentabilidad corporativa es poder alejarse de prácticas con un impacto negativo, a escala local y global. Cada vez más las posibles consecuencias negativas de aspectos sociales, ambientales, y de transparencia logran opacar cualquier tipo de desempeño económico de las organizaciones. Una divulgación transparente, consistente, relevante y que asegure la rendición de cuentas es obligatoria para las organizaciones que buscan continuidad y resiliencia.

vi. Barreras de implementación ASG

Existen muchas barreras para la implementación exitosa de las estrategias sustentables corporativas: como una falta de liderazgo, falta de tiempo para su seguimiento, falta de alcance y enfoque, o la falta de una cultura organizacional transformadora. Sin embargo, los costos iniciales son uno de los principales (Green Buoy Consulting, 2020).

Una combinación entre la creación de estrategias que priorizan la perspectiva anual y trimestral, y no el largo plazo, aunado a una mala planeación financiera, previene que las direcciones de las organizaciones consideren a la sustentabilidad como la prioridad más apremiante, cuya implementación debe ser incluso a costa de un incremento de utilidades durante el inicio de las inversiones (Balta et al., 2022).

Cada vez es más común que las organizaciones incorporen en el precio final de sus productos y servicios el costo ambiental, no sólo por regulaciones externas— como los impuestos al carbono— sino como una oportunidad de negocio que transforme toda la cadena de suministro desde la producción, distribución, hasta el marketing y las ventas (IBM, 2022). Esto en consecuencia desplaza el costo de la transformación a los clientes y usuarios finales.

² Una externalidad es un costo o beneficio que es incurrido o recibido por una parte, pero generado por un tercero. Una externalidad negativa es la imposición indirecta de un costo, mientras que una positiva es la recepción de un beneficio indirecto causado por acciones de la otra parte. (Kenton, 2024)

Esto responde a lo que Bill Gates acuñó en 2021 como 'Green Premium', o prima verde, que son los costos adicionales asociados a lograr llevar a cabo actividades productivas con menor impacto ambiental, particularmente libre de combustibles fósiles.

Retomando los resultados del reporte publicado por IBM (2022), 7 de cada 10 empresas prevén que implementar esta transformación de precios con base en el impacto ambiental impactaría negativamente a su negocio. IBM (2022) reporta que las principales barreras que las organizaciones perciben son, por orden de aparición, las siguientes:

1. **Resistencia de consumidores:** Si bien los estudios de mercado contradicen esta perspectiva, es un hecho que aún cuando los resultados de múltiples reportes indican que clientes, tanto directos como B2B, desean más productos y servicios sustentables, a la hora de enfrentarse con un incremento de precios su decisión final se ve afectada (IBM, 2022).
2. **Barreras tecnológicas:** Si bien el progreso tecnológico avanza con rapidez, su despliegue no es efectivo aún. La integración a cadenas productivas, los costos iniciales, los requerimientos para producción de energía, redes de logística, almacenamiento, o uso de maquinaria y tecnología novedosa para manufactura, no facilitan la integración de la tecnología.
3. **Regulaciones:** Esta perspectiva de que las regulaciones más que fomentar la implementación de prácticas sustentables brinda la necesidad de redefinir el paradigma regulatorio en general. La premisa de las regulaciones generalmente dependen de un reforzamiento negativo, donde se castiga la falta de alineación a reglamentos y control. Se requiere que tanto sector privado como público creen mecanismos que incentiven la transformación y transición a una economía baja en carbono a partir de métodos que permitan la colaboración entre partes, y permitan un enfoque basado en el reforzamiento positivo.

c. Finanzas Sostenibles

La crisis climática trae consigo retos de una complejidad y una escala de dimensiones enormes y, como cualquier problema complejo, la toma de decisiones alrededor de las estrategias para hacerle frente es un proceso complejo, delicado, y novedoso. En lo que respecta a las tomas de decisiones económicas, la falta de capacidad de las empresas de correctamente contabilizar las implicaciones de esta crisis, aunado a una percepción distorsionada del plazo en el cual se comenzarán a ver los impactos negativos –tendiendo a verlos como relevante en el largo plazo–, inhiben la capacidad de las organizaciones de tomar decisiones correctas en el día de hoy (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, 2022).

Una divulgación eficaz, clara y coherente de información que relacionen la rentabilidad de una organización en relación a la crisis climática (climate-related disclosure) es crucial para inversionistas, clientes y empleados. Esto es particularmente relevante debido a que actualmente las valuaciones de riesgo y viabilidad de proyectos, emprendimientos o negocios no están considerando adecuadamente los riesgos relacionados con el clima (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, 2022).

La Mesa de Estabilidad Financiera creó la el Grupo de Trabajo sobre Divulgaciones Financieras Relacionadas con el Clima (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD) para que el grupo de trabajo desarrollará recomendaciones y estándares que hagan más efectiva la divulgación de información relacionada a la crisis climática.

El TCFD busca promover decisiones de inversión, otorgación de créditos y de seguros con base en más y mejor informados. Con base en la transparencia que esta divulgación puede brindar, las partes interesadas de las organizaciones pueden comprender mejor a qué tipo de riesgos se expone el sector.

El TCFD posiciona al cambio climático como un riesgo financiero no diversificable y cuyo impacto atraviesa en mayor o menor medida a todos los sectores afectando ingresos, costos, activos y pasivos, y el acceso a capital y financiamiento. Al ser riesgos financieros, estos deberían estar

sujetos al control y supervisión de los bancos centrales y órganos supervisores financieros para asegurar que los sistemas sean resilientes y se mitiguen riesgos (TCFD, 2022).

Se crearon 7 principios que definen una divulgación de calidad:

1. La información divulgada debe representar información relevante.
2. La información divulgada debe ser específica y completa.
3. La información divulgada debe ser clara, equilibrada y comprensible.
4. La información divulgada debe ser consistente a lo largo del tiempo.
5. La información divulgada debe ser comparable entre empresas de un mismo sector, industria o cartera.
6. La información divulgada debe ser fiable, verificable y objetiva.
7. La información divulgada debe proporcionarse oportunamente.

La creación del TCFD es uno de muchos esfuerzos realizados como parte del ecosistema de finanzas sostenibles, que se refieren a cualquier servicio financiero que integre los criterios ASG en las decisiones empresariales o de inversión que tengan en consideración la creación de valor a largo plazo para todas sus partes interesadas. (TCFD, 2022) Existen distintos tipos de actividades que entran en dicho concepto: los bonos verdes, fondos sostenibles, la inversión de impacto, las microfinanzas, los créditos para proyectos sostenibles, y la misma transformación del sector financiero a uno más sostenible (European Commission, 2021).

La figura 8 muestra las categorías de riesgos y oportunidades relacionadas con el clima identificadas por el TCFD. Su propósito es servir de apoyo a inversionistas y empresas que buscan comprender el posible impacto financiero derivado de estos factores. Se destaca que el acceso oportuno a esta información es crucial para una planificación estratégica efectiva que permita mitigar los riesgos asociados al inevitable impacto del cambio climático (TCFD, 2022).

Es así como la TCFD estableció recomendaciones a lo largo de cuatro áreas que, acorde al grupo, conforman a una organización (fig. 9), cada una de estas con tipos de documentos de divulgación recomendados (TCFD, 2022).

Para darle solidez, robustez y veracidad a las estrategias corporativas las organizaciones deben contar con un plan de transición con objetivos y acciones que apoyen a la organización en la transición a una economía baja en carbono. Se debe presentar cómo la empresa ajustará sus estrategias o modelos de negocio para mitigar riesgos y aprovechar oportunidades; la figura 10 presenta la relación entre estrategias corporativas y estrategias climáticas, señalando cómo las segundas deben contar con un plan de transición que faciliten su implementación dentro de la estrategia corporativa.

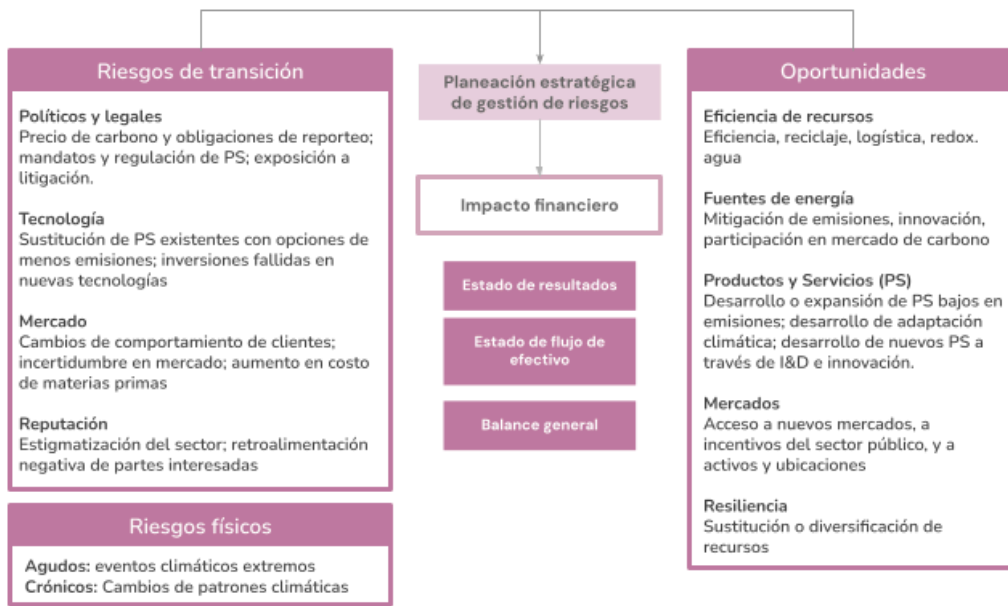


Fig. 8: Diagrama de tipos de riesgos y oportunidades que atraviesan a las organizaciones como consecuencia de la crisis climática. *Elaboración propia, adaptado de TCFD, 2022.*



Fig. 9: Áreas temáticas representativas de los elementos clave de la operación de las organizaciones, a partir de las cuales se estructuran las recomendaciones de TCFD. *Elaboración propia con base en TCFD, 2022.*

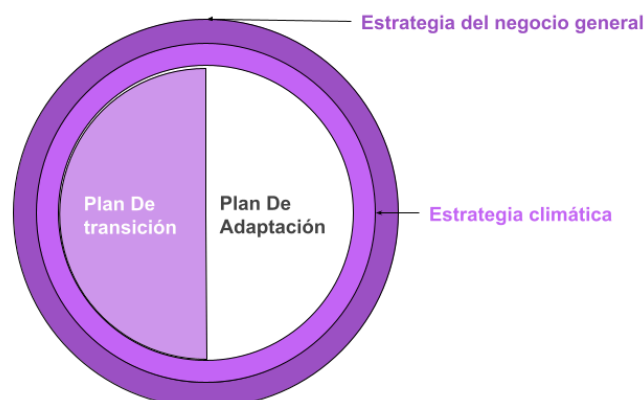


Fig. 10: Ubicación de la estrategia climática frente a la estrategia general del negocio, identificando un plan de transición y adaptación para su implementación exitosa. *Elaboración propia con base en TCFD, 2022.*

Las organizaciones pueden tener planes de transición robustos y con objetivos claros y realistas; sin embargo, deben asegurarse de estar en conformidad con lo que es regional e internacionalmente aceptado como una actividad económica sostenible. Para ello existen las Taxonomías Sostenibles, los marcos de referencia que permiten la caracterización de actividades económicas consideradas sostenibles a partir del cumplimiento de ciertos principios y metodologías para su identificación, clasificación, medición y monitoreo (Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SCHP), 2023).

Una taxonomía sostenible busca sentar las bases para fomentar la movilización de capital hacia actividades con impacto medioambiental y social positivo a partir de información de calidad, mayor certidumbre y transparencia. Esta movilización de capital puede impactar de manera positiva a los planes de transición de las organizaciones, asegurando que no se caiga en *'greenwashing'*³ (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2023).

i. Taxonomía sostenible mexicana

México tiene una brecha de financiamiento de sus objetivos de desarrollo sostenible y mitigación de cambio climático de aproximadamente 1.7 billones de pesos anuales; la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) desarrolló una Estrategia de Movilización de financiamiento sostenible (EMFS) cuyo objetivo es el fomento de la movilización de financiamiento, público o privado, hacia actividades que tengan beneficios comprobables sobre el medioambiente y la sociedad, con base en los principios de justicia climática, ambiental y social. Tiene un potencial de movilización de 15 billones de pesos, establecido en su publicación en Septiembre 2023 (GGGI México, 2024).

La EMFS se conforma por 97 actividades, a lo largo de 19 líneas de acción a desarrollarse por el sector público, privado, social, organismos internacionales, la sociedad civil y la academia. Esto se lleva a cabo con base en tres pilares hasta el 2030:

1. Gestión Pública Financiera Sostenible
2. Movilización de Financiamiento Sostenible
3. Acciones Transversales

Es fundamental contar con un lenguaje común para identificar y definir de manera objetiva actividades, activos o proyectos con un impacto ambiental, social y económico positivo. Como complemento a la EMFS, se publicó la Taxonomía Sostenible Mexicana (TSM), cuyo propósito es reorientar estrategias y actividades para fortalecer el sistema financiero. Esto se logra al generar mayor certidumbre y transparencia en los mercados, promoviendo así la inversión en actividades claramente sostenibles (Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP], 2023).

³ El 'greenwashing' (o lavado verde, en español): término que se refiere al uso de estrategias publicitarias que las organizaciones usan a su favor para pronunciarse como respetuosas con el medio ambiente, sin tener ningún respaldo para esas afirmaciones. (Mateu, 2024)

En 2020 el Consejo de Estabilidad del Sistema Financiero (CESF) en México crea el Comité de Finanzas Sostenibles (CFS) para que éste apoyara cen la creación de análisis, evaluaciones, propuestas y recomendaciones en materia de finanzas sostenibles para que el sistema financiero se vea menos vulnerable a efectos de la crisis climática, y que se mueva capital a actividades con un impacto positivo en el medioambiente y la sociedad. La CESF se concentra en cuatro temáticas clave: i. el aprovechamiento de oportunidades para la movilización de capitales; ii. la taxonomía sostenibles; iii. la medición y evaluación de riesgos ASG, y iv. la revelación y divulgación de información ASG de las organizaciones (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2023).

Los objetivos específicos de la TSM incluye tanto objetivos medioambientales como sociales, siendo la primera taxonomía a nivel global en incluir estos últimos. La TSM se encuentra en su primera fase, en la cual se han desarrollado los índices de mitigación y adaptación al cambio climático, como parte de los 6 objetivos medioambientales, aunado al índice de igualdad de género, uno de los 5 indicadores sociales (GGGI México, 2024).

La TSM contempla 124 actividades económicas a lo largo de los sectores agropecuario y forestal; energía y agua; manufactura; transporte; construcción, y manejo de residuos. En cambio el índice de igualdad de género fue desarrollado de manera novedosa como un objetivo transversal a todos los sectores económicos. Cada sector cuenta con Criterios de Evaluación Técnica, que son un conjunto de lineamientos para evaluar e identificar actividades económicas que puedan denominarse como sostenibles y están compuestos por:

1. **Parámetro principal:** Es el criterio temático a partir del cual se evalúa la sostenibilidad de una actividad económica. Se basa en métricas y umbrales que permiten medir, comparar y cuantificar su contribución sustancial a los objetivos de la taxonomía.
2. **Contribución sustancial:** Representa el impacto ambiental o social positivo de una actividad, evaluado mediante métricas (unidad de medida) y umbrales (valores de referencia) que determinan su grado de sostenibilidad según el parámetro principal
3. **No Daño Significativo (NDS):** Asegura que una actividad con contribución sustancial no perjudique otros objetivos ambientales. Se basa en criterios específicos definidos por leyes y normas aplicables a cada sector.
4. **Salvaguardas mínimas:** Establecen requisitos básicos en derechos humanos, prácticas laborales y gobernanza, alineados con leyes nacionales e internacionales. Son esenciales para prevenir daños sociales y gestionar riesgos e impactos durante el diseño y ejecución de proyectos.

d. Innovación tecnológica

La innovación es, a muy grandes rasgos, la introducción de una nueva idea, a partir de la producción y difusión de nueva información a personas que puedan brindarle un uso efectivo para la resolución de problemas, o satisfacción de necesidades. Una aplicación específica es la innovación tecnológica, que es un proceso en el cual dicha nueva idea se introduce a la sociedad para su aprovechamiento efectivo, a través del apalancamiento de capacidades técnicas para su incorporación en herramientas o procedimientos (National Research Council, 1992, e ICAT, 2024) .

Al buscar ser introducida a la sociedad, la innovación tecnológica debe atender demandas del mercado reales y atenderla a partir de la creación de paquetes tecnológicos que faciliten la generación de productos y servicios nuevos o mejorados. A modo de resumen, “[...] , la innovación es el resultado de la adecuada combinación de actividades de carácter científico, tecnológico, organizativo, financiero o comercial que tiene como objetivo la búsqueda de productos, procesos o servicios nuevos o significativamente mejorados.” (ICAT, 2024).

El proceso de innovación tecnológica es iterativo e interdisciplinario y con la consideración de múltiples partes interesadas, desde empleados, hasta clientes, más que un proceso rigurosamente científico con base en investigación aplicada (Sobin, n.d.).

De acuerdo a la National Research Council (1992), las innovaciones tecnológicas exitosas suelen nacer en respuesta a necesidades concretas de individuos, empresas o de una demanda colectiva reflejada en el mercado o en políticas públicas. Aunque los descubrimientos científicos también pueden dar origen a nuevas tecnologías, se considera que la demanda del mercado, “*market pull*”, tiene un impacto más decisivo que el simple avance tecnológico.

La innovación por sí sola no es relevante ni útil. La innovación debe entenderse más bien como uno de los vehículos a partir de los cuales se puede obtener una mejor calidad de vida, el logro de objetivos económicos, ventaja competitiva, y un posicionamiento en mercados. Aunado a esto, se considera que la ausencia de adaptación innovadora puede resultar en un declive y posible extinción en un ambiente que se caracteriza por ser de cambios rápidos; ritmo que solo parece aumentar en la actualidad (National Research Council, 1992).

En el contexto de la planeación estratégica, la innovación tecnológica debe atender la necesidad de las organizaciones de estar al día con sus ambiciones y con la competencia, facilitando la posibilidad de reducir costos, acceder a nuevos mercados, y mejorar procesos.

La incorporación de una estrategia ASG en las organizaciones debe tener como objetivo principal transformar su forma tradicional de operar (‘business as usual’) con el fin de mitigar su impacto ambiental y revertir tendencias negativas en materia ambiental, social y de gobernanza. En este proceso, la tecnología debe entenderse como una aliada clave, ya que permite desde la cuantificación de emisiones de GEI hasta la evaluación de la cadena de suministro, la detección de ineficiencias operativas y el análisis del impacto social a gran escala. (Jain, 2023)

Integrar la innovación tecnológica en las estrategias ASG ya no es una opción, sino una necesidad. Esta integración puede realizarse en distintas escalas, en correspondencia con los diversos tipos de innovación tecnológica existentes (García, 2023).

1. **Innovación tecnológica incremental:** Se trabaja con los productos, servicios, procesos o métodos existentes, introduciendo algunas mejoras o actualizaciones que muevan a la organización en la dirección requerida. Este tipo de innovación tecnológica es la más común, al ser resultado de procesos que buscan mejorar la eficiencia, productividad, y la propuesta de valor de las organizaciones en el mercado.
2. **Innovación tecnológica disruptiva:** Una organización puede convertirse en líder de su mercado al introducir un nuevo producto, servicio o proceso que lo transforme. Para esto se requiere un mapeo claro de la necesidades que se están satisfaciendo, y cuáles no, buscando una ventana a través de la cual introducir estos cambios. Es común que las organizaciones nuevas/*startups* brinden a los mercados este tipo de innovaciones
3. **Innovación tecnológica radical:** Esta innovación presenta un nuevo modelo de negocio en su totalidad, brindando a la organización la capacidad de no sólo liderar, sino de transformar la industria en la que se desenvuelven, siendo puntas de lanza en la resolución de problemas novedosos y retos que no se están atendiendo.

Cada tipo de innovación tecnológica tiene necesidades diferentes para poder ser ejecutadas exitosamente. Para ello, la organización Idea Scale plantea distintas buenas prácticas que implementar al momento de incorporar a la tecnología de manera estratégica en las organizaciones.

Primero que nada, para que la innovación tecnológica tenga un impacto significativo, es fundamental alinear con la estrategia general del negocio, comprendiendo las necesidades que se tienen para cumplir exitosamente su misión y visión. Las iniciativas tecnológicas deben responder a los objetivos organizacionales, ya sea aumentar ingresos, mejorar la eficiencia operativa, optimizar la experiencia del cliente o acceder a nuevos mercados. Para lograrlo, se requiere una colaboración transversal entre departamentos y actores clave, promoviendo equipos multifuncionales que trabajen de forma coordinada y compartan conocimientos. (Jain, 2023)

Asimismo, resulta esencial establecer una cultura organizacional que valore la innovación, en la que los empleados se sientan empoderados para proponer ideas, experimentar con nuevas tecnologías y

adoptar una mentalidad de aprendizaje continuo. Definir objetivos claros para las iniciativas de innovación tecnológica, con resultados específicos y medibles mediante indicadores clave de rendimiento (KPIs), permite evaluar avances y alinear expectativas. (Jain, 2023)

Por otro lado, adoptar un **enfoque de innovación abierta**, al buscar activamente colaboraciones con startups, instituciones de investigación, expertos del sector y clientes, puede acelerar el desarrollo, enriquecer las soluciones y potenciar el impacto de la innovación. Invertir en investigación y desarrollo (I+D) es igualmente crucial, dotando a equipos dedicados de los recursos necesarios para explorar nuevas tecnologías y crear prototipos. Además, es vital mantenerse actualizado frente al panorama tecnológico en constante evolución, identificando tendencias, tecnologías disruptivas y nuevas oportunidades. Una gestión adecuada de riesgos, así como la protección de la propiedad intelectual, deben considerarse desde el inicio. Finalmente, adoptar metodologías ágiles y enfoques iterativos permite mayor adaptabilidad frente a cambios del mercado, fomentando mejoras continuas basadas en pruebas, aprendizajes y retroalimentación del usuario. (Jain, 2023)

La adopción de estas buenas prácticas permite comprender con mayor claridad cómo el proceso de innovación puede adaptarse a la cultura, misión, visión y desafíos específicos de la organización. Para lograrlo, es fundamental contar con una visión anticipada de las necesidades emergentes. En este sentido, Chiavenato y Sapiro (2017) proponen la creación de escenarios de innovación tecnológica como parte de los “caminos estratégicos”, los cuales se abren al integrar activamente a la organización con su entorno y contexto cambiante.

4. Propuesta de solución

a. Introducción

Dos definiciones para la palabra “competencia” encontrados en el Diccionario de la lengua Española son “f. Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.”, seguido por “f. Oposición o rivalidad entre dos o más personas que aspiran a obtener la misma cosa.”⁴

Se resaltan dos elementos: primero, siempre se requiere de más de una parte, y segundo, se busca obtener u ofrecer la misma cosa. Con esto en mente, ¿cómo pueden ambas partes ser parte de este esfuerzo de manera efectiva? ¿Qué significa ser efectiva? ¿Cuál es el ‘premio’ de ganar la competencia? ¿En algún momento termina la competencia?

Aquellas cosas por las que las organizaciones compiten entre sí, inmersas en un contexto en constante cambio, son capacidades, dinero, posición en el mercado, clientes, recursos humanos, imagen, y por último, **buscan ganar ventajas competitivas**. Para poder estar a la **vanguardia** en esta carrera o competencia, es imprescindible que las organizaciones comprendan las dinámicas y tendencias del entorno, de su sector, su mercado, del medioambiente, la tecnología, y de la sociedad en general, para posicionarse con respecto a ellas (Chiavenato & Sapiro, 2017).

Con el fin de garantizar un desempeño superior, las organizaciones deben formular estrategias que no sólo les permita **motivar** a sus colaboradores para brindar sus mejores capacidades al frente y en búsqueda de la visión de la organización, sino que requieren un plan que garantice la **competitividad sostenida en el tiempo** a partir de procesos de **renovación** que faciliten la **transformación** con base en el entorno siempre cambiante (Chiavenato & Sapiro, 2017).

Si dos (o más) partes luchan por lo mismo, en el mismo entorno, es preciso que la organización comprenda su **posición en la competencia y los recursos que la hacen más o menos proclive al éxito**. Esto sugiere no solo estar al pendiente del entorno y sus cambios, sino **ser proactiva, no reactiva**; tener iniciativa, y anticiparse a riesgos y oportunidades que pueden ponerse en su camino (Chiavenato & Sapiro, 2017).

En una competencia es deseable encontrarse a la **vanguardia**, más cerca de la ‘meta’ que los otros competidores. En una organización, esta vanguardia es la **ventaja competitiva**, y esa meta los **objetivos organizacionales** que marcan la pauta del desempeño y lo que se considera el ‘éxito’ a corto, mediano y largo plazo.

La **planeación estratégica** es una herramienta fundamental para **identificar y definir la ventaja competitiva de una organización**, la cual tiene la capacidad de impulsar el cumplimiento de sus objetivos a mediano y largo plazo. Esta planificación no solo permite desarrollar estrategias de posicionamiento y diferenciación con sus competidores, sino que también permite el establecimiento de alianzas estratégicas que fortalezcan la capacidad de afrontar riesgos y aprovechar oportunidades (Chiavenato & Sapiro, 2017).

Cuando el objetivo es adecuarse al cambio, la planeación estratégica puede considerarse como una **catalizadora de la transformación** requerida por la para mantenerse relevante, sostenible y con un desempeño superior. De ser correctamente diseñada, su implementación tiene la **capacidad de influir en todas las jerarquías** de la organización: finanzas, producción, mercadotecnia, recursos humanos, y administración. Este potencial de influencia exige un fuerte liderazgo y una adaptación de la cultura corporativa para poder asegurar una adopción exitosa por los miembros de la organización y demás partes interesadas (Chiavenato & Sapiro, 2017).

Se hace alusión al entorno, cuya constante es el cambio, y al requerimiento de realizar un diagnóstico que permita contar con un conocimiento a profundidad sobre su estado actual y futuro, y

⁴ ASALE, R. -, & RAE. (n.d.). competencia | Diccionario de la lengua española. “Diccionario de La Lengua Española” - Edición Del Tricentenario. <https://dle.rae.es/competencia>

las posibles consecuencias de ello con respecto a la organización. Uno de los principales y más apremiantes factores de cambio es la crisis climática y social a la que la humanidad se enfrenta. Estas crisis, cuyas consecuencias van desde las pérdidas humanas, de biodiversidad y de culturas, hasta económicas, debe ser comprendida a profundidad por las organizaciones para asegurar la resiliencia y adaptación ante ella. Las organizaciones deben comprenderse como un elemento dentro del contexto global, cuyas piezas están interconectadas en forma de mercados, cadenas de suministro, paisaje, capital natural, capital humano, y servicios ecosistémicos.

No sólo hay una necesidad de contar con una planificación estratégica que incorpore capacidades para hacerle frente a los llamados riesgos físicos y de transición (fig.1), sino que **cada vez se perderá más posicionamiento en el mercado si no se cuenta con una estrategia de sostenibilidad transparente, relevante, confiable, y con buen desempeño**. Como se señala en la investigación “*Consumers’ Sustainability Demands Are Rising*”, llevada a cabo por Harvard Business Review, las tendencias de consumo están en un punto de inflexión transformadora donde la **decisión de compra y preferencia de marca** se verá fuertemente **influenciada por la sostenibilidad de las organizaciones**, desde su compromiso por mitigar el impacto ambiental, económico y social de sus actividades económicas, hasta la acción trazable y transparente (Reichheld et al., 2023).

Un elemento crucial de toda estrategia sostenible es la **capacidad de gestionar cambio sostenido** en todas los niveles de la organización, estratégico, táctico, y operativo, para que dicho cambio sea realista y cree **confianza en los clientes y otras partes interesadas** relevantes. Citando a Reichheld et al., (2023):

“Los empleados que confían están más motivados para trabajar, tienen menores tasas de ausentismo y son menos propensos a buscar otro empleo. Los clientes que confían tienen más probabilidades de elegir una marca en lugar de la competencia, volver a comprarla y promocionarla.”

IBM, una reconocida empresa tecnológica multinacional, considera que “[l]a sostenibilidad es hoy un imperativo empresarial estratégico”, como refleja la encuesta que realizaron a directores generales de diversos sectores y países respalda dicha afirmación: el 60 % percibe una fuerte demanda de los inversionistas por mayor transparencia y mejores datos sobre sostenibilidad, mientras que el 80 % considera que invertir en prácticas sostenibles mejorará el desempeño económico de sus organizaciones hacia el final de la década (Balta et al., 2022).

Una amplia variedad de recursos, metodologías, estándares, organizaciones, acuerdos y regulaciones respalda el desarrollo de estrategias corporativas de sostenibilidad, buscando garantizar su diseño basado en evidencia científica, la definición de objetivos realistas y pertinentes, y el monitoreo riguroso de su desempeño. Sin embargo, una investigación realizada por IBM revela que, en la práctica, **las organizaciones enfrentan dificultades para implementar efectivamente sus estrategias Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG)**, ya sea debido a la naturaleza predominantemente voluntaria de estas iniciativas o a barreras económicas, tecnológicas y legislativas (ver Fig. 7) (Balta et al., 2022).

El estudio de IBM revela que, a pesar del compromiso existente, solo el 35 % de las empresas han implementado su estrategia de sostenibilidad. Además, sólo un tercio de los directivos encuestados ha integrado objetivos y métricas en sus procesos empresariales. Aún más preocupante es que menos de la mitad está dispuesto a modificar sus prácticas empresariales a costa de sus ganancias para mejorar la sostenibilidad, y apenas el 27 % la considera un valor central en su organización (Balta et al., 2022).

IBM (2022) reporta que las principales barreras que las organizaciones perciben son, por orden de aparición, las siguientes:

4. **Resistencia de consumidores:** Si bien los estudios de mercado contradicen esta perspectiva, es un hecho que aún cuando los resultados de múltiples reportes indican que clientes, tanto directos como B2B, desean más productos y servicios sustentables, a la hora de enfrentarse con un incremento de precios su decisión final se ve afectada.

5. **Barreras tecnológicas:** Si bien el progreso tecnológico avanza con rapidez, su despliegue no es efectivo aún. La integración a cadenas productivas, los costos iniciales, los requerimientos para producción de energía, redes de logística, almacenamiento, o uso de maquinaria y tecnología novedosa para manufactura, no facilitan la integración de la tecnología.
6. **Regulaciones:** Esta perspectiva de que las regulaciones más que fomentar la implementación de prácticas sustentables brinda la necesidad de redefinir el paradigma regulatorio en general. La premisa de las regulaciones generalmente dependen de un reforzamiento negativo, donde se castiga la falta de alineación a reglamentos y control. Se requiere que tanto sector privado como público creen mecanismos que incentiven la transformación y transición a una economía baja en carbono a partir de métodos que permitan la colaboración entre partes, y permitan un enfoque basado en el reforzamiento positivo.

b. Propuesta de valor

El presente trabajo busca demostrar, a partir de entrevistas a tomadores de decisión corporativos de empresas de distintas magnitudes, junto con especialistas en Economía Social y Solidaria (ESS), que **la incorporación de criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG) en momentos clave del proceso de planeación estratégica es esencial para reducir la deserción y el fracaso en la implementación de estrategias ASG**. La premisa fundamental sostiene que, si las organizaciones practican un proceso de planeación estratégica formal al menos una vez al año, incorporar al análisis los objetivos ASG buscando integrarlos de manera efectiva en los planes tácticos y operativos de la empresa.

Un elemento abierto de investigación continúa siendo cómo las distintas barreras que están presentes a la hora de buscar integrar criterios ASG en las organizaciones pueden verse superadas a partir de lo aquí planteado. La hipótesis que regirá el estudio, aunado a otros objetivos, será que las barreras tecnológicas, regulatorias y de resistencia de consumidores pueden enfrentarse a partir de la creación intencionada de planes tácticos con perspectiva ASG. Se tomará en cuenta la composición de los pilares ASG empleadas por el sitio Refinitiv, empresa subsidiaria de London Stock Exchange Group, quien provee de datos y análisis de ASG. Esta composición de pilares es:

- **A:** Emisiones, innovación y uso de recursos
- **S:** Comunidad, Derechos Humanos, Responsabilidad de Producto y Fuerza Laboral
- **G:** Estrategia de Responsabilidad Corporativa, Gestión Corporativa y Relaciones de partes interesadas.

c. Propuesta metodológica: Integrar ASG en tres momentos clave del proceso estratégico

A partir del **modelo general del proceso estratégico diseñado por Chiavenato y Sapiro (2017)** (fig. 4) se rescatan las seis clasificaciones de partes que lo estructuran: I. Fundamentos de la planeación estratégica; II. Conocimiento competitivo y organizacional; III. Formulación de la estrategia; IV. Implementación de la estrategia; V. Ejecución de la estrategia, y VI Evaluación estratégica.

Con base en las seis partes mencionadas del proceso estratégico, se identifican tres momentos clave para integrar criterios ASG en la estrategia de una organización. A continuación, se detallan los componentes de cada uno:

- I. **Conocimiento competitivo y organizacional:** En esta etapa se define la intención estratégica, se realiza un doble diagnóstico (interno y externo) y se construyen escenarios prospectivos. Todo ello permite a la organización entender su posición en el entorno y sus capacidades para enfrentar desafíos. Se sugiere incorporar herramientas específicas y preguntas guía que faciliten la integración de criterios ASG desde esta fase de análisis.

- II. **Formulación de la estrategia:** Incluye la definición de políticas de negocio, modelos de competencia y lineamientos corporativos. El marco propuesto pone énfasis en la definición de objetivos y la formulación estratégica con enfoque ASG. Aunque todos los componentes de esta fase son relevantes, el marco no ofrece herramientas explícitas para cada uno, sino que se concentra en aquellos donde el involucramiento ASG tiene mayor impacto.
- III. **Implementación de la estrategia:** Se enfoca en la alineación entre la estrategia formulada y la estructura organizacional, así como en el liderazgo estratégico requerido para llevarla a cabo. Esta etapa destaca la importancia de traducir los objetivos ASG en acciones concretas dentro de la operación cotidiana.

A partir del planteamiento anterior, se propone la **incorporación de ciertos marcos y modelos estratégicos** que cuentan con la capacidad de **impulsar la integración de los criterios ASG al proceso** de planeación estratégica.

Aunado a esto, se rescatan las características principales de las distintas **escuelas de planeación** que fueron planteadas en la sección “La planeación estratégica: visión, liderazgo y transformación” del presente documento; la intención de presentar las escuelas es enriquecer el análisis y la reflexión requerida en cada una de las fases, buscando un planteamiento más flexible que no implique ‘aferrarse’ a un solo tipo de escuela, sino a traer lo que más enriquezca al proceso en cada momento que lo amerite. Esta incorporación se presenta en cajas de reflexión a lo largo del texto.

El resultado es el Marco INTEGRA-ASG (*Integración Estratégica Ambiental, Social y Gobernanza*), cuyo propósito es brindar herramientas prácticas a quienes lideran la planeación estratégica de una organización para incorporar criterios ASG de forma orgánica, sin recursos adicionales, y dentro del mismo espacio y momento en que se realiza la planeación estratégica institucional habitual.

El marco busca que el diseño de estrategias ASG **deje de ser un proceso paralelo o aislado**, y se integre de manera **sinérgica y coherente** con los ciclos anuales establecidos. Esto responde a dos desafíos comunes:

1. La falta de articulación entre la estrategia general y la estrategia ASG.
2. La percepción de que desarrollar iniciativas ASG implica una carga adicional de recursos, lo que desincentiva su implementación.

En síntesis, el Marco INTEGRA-ASG tiene como finalidad **mejorar la adopción de estrategias ASG**, facilitar su ejecución y promover una transformación interna donde la sostenibilidad esté verdaderamente integrada en el núcleo estratégico de la organización (fig. 10).

La **persona usuaria del Modelo** es cualquier agente organizacional con participación en procesos de planeación estratégica, que posea un conocimiento claro de la misión, visión y valores institucionales, y disponga de espacios formales o informales para compartir y discutir los hallazgos del análisis. Preferentemente, se trata de personas con **influencia o liderazgo** –independientemente de su nivel jerárquico– con **compromiso transformador** y visión **ambiciosa**.



Este documento presenta el **Marco INTEGRA-ASG**, cuyo objetivo es mejorar la adopción e implementación exitosa de estrategias ASG (ambiental, social, y gobernanza) en las organizaciones, al facilitar su ejecución y promover una transformación interna donde la sostenibilidad esté verdaderamente integrada en el núcleo estratégico de la organización.

¿Cómo funciona el Marco INTEGRA-ASG?

Se propone que a lo largo de **tres momentos clave de la planeación estratégica** incorporación de **distintos marcos y modelos estratégicos** que impulsen la **integración de los criterios ASG** al proceso de planeación estratégica.



A lo largo del marco se busca **enriquecer el proceso** con reflexiones basadas en las **características principales de distintas escuelas de planeación**, brindando al lector la oportunidad de llevar a cabo el proceso a partir de distintas perspectivas.

¿A quién está dirigido el Marco INTEGRA-ASG?

La persona usuaria del Modelo es cualquier agente organizacional con participación en procesos de planeación estratégica, que posea un conocimiento claro de la misión, visión y valores institucionales, y disponga de espacios formales o informales para compartir y discutir los hallazgos del análisis.

¡Esperamos que este material forme parte de la transformación de tu organización!

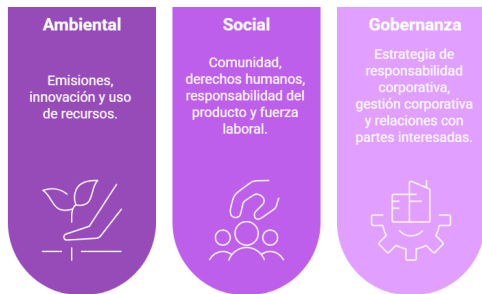
Marco INTEGRA-ASG (Integración Estratégica Ambiental, Social y Gobernanza)

I. Conocimiento competitivo y organizacional

El desarrollo de la estrategia debe realizarse apegándose a la misión y visión de la organización, apalancado por un análisis estratégico que vincule los aspectos internos y externos de la empresa, formando así la **intención estratégica**.

La búsqueda por desempeño único, significativo y superior en relación a competidores sólo es posible si se conocen y aprovechan todos los recursos disponibles, capacidades y habilidades para cumplir con esta meta o ambición estratégica, pero que ante todo permita transformar la intención estratégica en un catalizador de la acción. (ver **Box 1: Siete premisas del deber ser de la planeación estratégica**)

Para incorporar criterios ASG, se sugiere que la intención estratégica que guíe los esfuerzos contenga un fuerte compromiso y desafío corporativo que impulse iniciativas que recorran los pilares a lo largo de los siguientes ejes temáticos:



Con base en los elementos que la organización considere más apremiantes de ASG (fig. 1), se sugiere realizar el doble diagnóstico con base en los siguientes marcos estratégicos, elegidos por su capacidad de vincular fuertemente a la empresa con el entorno (ver **Box 2: Escuelas estratégicas como fundamento del diagnóstico**) y la popularidad con la que ya cuentan:

1. Diagnóstico externo: La capacidad de una organización para mirar más allá de sus propias fronteras y desarrollar una “**visión periférica**” le otorga **dinamismo** y una comprensión más profunda del entorno que la rodea. Este dinamismo es esencial, ya que toda actividad humana se inserta en contextos más amplios en constante **transformación**. Adaptarse a estos cambios y desarrollar resiliencia frente a ellos es clave para la sostenibilidad y la relevancia organizacional.

El **análisis PESTEL** es una herramienta de previsión empresarial (*forecasting tool*), permite a una organización comprender a profundidad el **entorno contextual** en el que opera, anticipar riesgos, detectar oportunidades y alinear la estrategia con las tendencias externas. Presentamos algunas recomendaciones para su aplicación:

a. Desagregar el entorno en las dimensiones clave de PESTEL:

- Político:** regulaciones, estabilidad gubernamental, políticas públicas, tratados internacionales, incentivos o restricciones a la sostenibilidad.
- Económico:** inflación, tasas de interés, acceso a financiamiento verde, precios de materias primas, comportamiento del mercado laboral.
- Social:** cambios demográficos, cultura de consumo, expectativas sociales hacia el medio ambiente, equidad o derechos humanos, riesgos reputacionales.
- Tecnológico:** avances en energías limpias, digitalización, tecnologías limpias, automatización o inteligencia artificial.
- Ecológico:** crisis climática, disponibilidad de recursos naturales, huella ambiental, biodiversidad, gestión de residuos.
- Legal:** normativas locales e internacionales sobre ASG, legislación laboral, cumplimiento ambiental, responsabilidad corporativa.

b. Relacionar los factores con tu organización

- ¿Qué **amenazas** podría representar cada dimensión?
- ¿Qué **oportunidades** abre para la empresa?
- ¿Qué **objetivos** se deben plantear para enfrentar las amenazas y conseguir oportunidades? ¿Se deben replantear objetivos previos?
- ¿Cómo **podría afectar el desempeño** estratégico y de ASG?

2. Diagnóstico interno: El diagnóstico interno permite identificar fortalezas y debilidades organizacionales para determinar qué debe ser potenciado y qué áreas requieren mejora. Para ello, existen múltiples herramientas de análisis organizacional enfocadas en evaluar los recursos y capacidades internas que forman la base para el desarrollo de competencias clave.

Estos recursos pueden ser **tangibles**, como activos físicos o financieros, o **intangibles**, como el know-how, la cultura organizacional, la reputación o el valor de marca (*brand equity*). Cuando estos recursos se integran de manera sinérgica con las capacidades organizacionales, pueden convertirse en competencias distintivas que generen ventajas competitivas sostenibles.

Una herramienta clave para este análisis es el **Marco VRIO**, que permite evaluar si los recursos y capacidades de la organización cumplen con cuatro criterios fundamentales:



El marco VRIO abre la puertas a un análisis exhaustivo de todo aquello que la organización puede enaltecer o corregir para poder tener un posicionamiento más sólido en su sector y/o industria. Aunado a esto, el presente modelo invita al usuario a evaluar el criterio de **valor** más allá de lo que le compete a sus recursos. Algunas preguntas de reflexión son: (ver **Box 3: Las Cuatro Es**)

- Para la organización, ¿qué **significa crear valor**?
- ¿Nuestro producto o servicio goza de **eficiencia asignativa**? ¿Atiende una **necesidad y demanda real** del mercado?
- ¿Nuestro modelo de negocio nos aleja o acerca más a balancear las Tres Es de la relación **calidad-precio**?
- ¿Nuestra **propuesta de valor estresa** aún más los recursos naturales y el bienestar social?

Box 1: Siete premisas del deber ser de la planeación estratégica

Elaborado por Universidad A. Gómez, 2017. Revisado el 20/10/2019.

- Sistémica:** debe considerar a la organización como un todo interconectado.
- Orientada al futuro:** enfocada en el largo plazo y guiada por la visión.
- Generadora de valor:** debe beneficiar a todos los grupos de interés.
- Participativa:** involucra a todos los miembros de la organización.
- Continua:** requiere revisión y adaptación constante.
- Implementable:** debe llevarse a la práctica en todos los niveles.
- Monitoreada:** requiere evaluación periódica e indicadores claros.

Box 2: Escuelas estratégicas como fundamento del diagnóstico

Elaborado por Universidad A. Gómez, 2017. Revisado el 20/10/2019.

La **Escuela de Posicionamiento** considera la estrategia como un proceso **racional y deliberado**, centrado en el análisis profundo del entorno competitivo para lograr un **posicionamiento claro**, tomando decisiones como la asignación de recursos y la gestión del portafolio con el fin de **maximizar valor económico**. En contraste, la **Escuela del Entorno** concibe la estrategia como un proceso **adaptativo y contingente**, donde la organización debe responder de forma **flexible** a las condiciones del entorno, visto como un actor autónomo que impone restricciones y oportunidades. Esta escuela resalta la necesidad de **resiliencia, flexibilidad y aprendizaje continuo** frente a un contexto volátil. Al integrar ambas visiones, el diagnóstico estratégico se enriquece, permitiendo incorporar criterios ASG de forma más realista, coherente y sostenible.



Box 3: Las Tres E del Value for Money (VFM)

El enfoque de **Value for Money** permite evaluar si los recursos se usan de forma óptima para generar **valor real**. Se basa en tres principios clave:

- Economía:** Utilizar los recursos adecuados al menor costo. → **Gastar menos**
- Eficiencia:** Maximizar la producción o el servicio por cada unidad de recurso. → **Gastar correctamente**
- Efectividad:** Lograr los resultados esperados con los recursos disponibles. → **Gastar sabiamente**
- Eficiencia asignativa:** Asegurar que lo producido responda a necesidades reales, no solo a la eficiencia interna.

Un buen diagnóstico estratégico debe buscar el equilibrio entre estas dimensiones, considerando siempre el contexto para no sacrificar calidad por ahorro.

A partir del doble diagnóstico se invita al usuario a **crear escenarios internos y externos** previo a la definición de objetivos en la siguiente sección; se sugieren las siguientes preguntas guía, procurando no relacionarlo con escenarios financieros exclusivamente:

a. Escenarios internos:

- ¿Cómo se ha transformado la organización en 5 años? ¿Qué se hizo para llegar ahí?
- ¿Cuál es nuestra relación con el medio ambiente?
- ¿Cómo se ha visto impactada nuestra cadena de suministro por los riesgos climáticos? ¿Cómo lo afrontamos?
- ¿Cómo hemos financiado nuestra transformación a la empresa que buscamos ser en 10 años?
- ¿Cómo nos perciben nuestros clientes? ¿Qué motivo les damos para ser fiel a la marca/producto/servicio?
- ¿Qué priorizamos al momento de definir nuestra propuesta de valor en 5 años?
- ¿Estaremos preparados como organización para afrontar los cambios futuros? ¿Qué nos falta?

b. Escenarios externos:

- Realizar PESTEL, con los elementos previamente identificados, a futuro ¿cuál es el estado de cada dimensión en 10 años?
- ¿Cómo se transformó el sector en 10 años?
- ¿Qué busca el mercado en 10 años?
- ¿En qué países operamos? ¿Cuál es su estado sociopolítico?
- ¿Qué amenazas han surgido que no teníamos previstas? ¿Qué amenazas ya desaparecieron?
- ¿Existen oportunidades en ese PESTEL a 10 años?

La integración efectiva de criterios ASG requiere abrirse al entorno a través de dos caminos estratégicos que Chiavenato y Sapiro (2017) proponen para hacerle frente a los escenarios que se plantean:

a. Alianzas estratégicas: Permiten compartir riesgos, capacidades y recursos en actividades complejas como innovación, tecnología o gestión compartida. Facilitan la creación de valor conjunto sin necesidad de asumir todo el costo de forma aislada.

b. Innovación tecnológica: Es motor de productividad, eficiencia y sostenibilidad. Aunque su costo puede ser alto, las organizaciones que apuestan por ella logran ventajas competitivas clave, especialmente cuando se vincula con objetivos sociales y ambientales.

La planificación estratégica solía centrarse en la competencia y la sustitución; hoy debe priorizar la colaboración y las alianzas como vía para mitigar riesgos y enfrentar desafíos de forma conjunta.

Invitamos al lector a llevar estas nociones al proceso de formulación de la estrategia.

II. Formulación de la estrategia,

El marco **INTEGRA-ASG** pone especial atención en la fase de **definición de objetivos y formulación estratégica** con enfoque ASG. Para ello, incorpora aportes de las escuelas **cognitiva y de diseño**, reconociendo el valor que ambas ofrecen en este proceso reflexivo y deliberativo.

- a. La escuela cognitiva** entiende la estrategia como un proceso mental basado en la **percepción** que los responsables de la planificación tienen del entorno. Esto implica que cada proceso estratégico puede estar influido por una alta **carga de subjetividad**. Por esta razón, el marco INTEGRA-ASG recomienda conformar **equipos interdisciplinarios, inclusivos y representativos de toda la organización**, con el fin de **reducir sesgos, ampliar perspectivas y evitar puntos ciegos. Democratizar el proceso estratégico** no solo enriquece el análisis, sino que también permite formular metas realistas y ambiciosas, orientadas no solo a la eficiencia, sino también a la eficacia y efectividad.



- b. Por otro lado, la escuela de diseño**, aunque normativa y prescriptiva, ofrece una visión útil de la estrategia como un **proceso de adecuación**. Según esta perspectiva, la organización debe alinear los resultados del diagnóstico externo con sus capacidades internas –su conocimiento competitivo y organizacional–, **buscando el mejor ajuste posible entre su entorno y sus recursos**. Esta visión fortalece el marco INTEGRA-ASG al promover una **formulación estratégica coherente, realista y adaptada** a la realidad institucional. Aunado a lo anterior, el **proceso de planeación estratégica debe ser ejecutado constantemente** para aprovechar al máximo las capacidades siempre en construcción y mejora de la organización, y para ser flexibles ante las presiones exteriores.



La **formulación de la estrategia** implica establecer compromisos alineados con la misión, visión y los escenarios construidos a partir del análisis estratégico interno y externo. Estos compromisos se traducen en **objetivos a largo plazo**, que deben alcanzarse mediante la selección de **alternativas estratégicas** viables. Cada escenario genera objetivos específicos que lo aborden, y cada objetivo puede tener múltiples alternativas según las ideas disponibles. A continuación, se presentan los **criterios** que deben cumplir los objetivos para asegurar su utilidad estratégica y evitar que opciones poco relevantes obstaculicen el proceso, definidos por Chiavenato y Sapiro (2017):

a. Un objetivo:

- Desde su diseño debe ser **SMART**: Específico, Medible, Alcanzable, Relevante, y Limitado en tiempo –en función del tiempo que tome, el objetivo toma distintos nombres de más cercano a más lejano: meta, blanco, *target*, propósito o programa.
- Debe darle **consistencia y legitimidad** a la organización a través de su cumplimiento sostenido, demostrable y transparente. Las partes interesadas deben siempre ser informadas sobre ellos y su cumplimiento o falla.
- Guía la evaluación del desempeño** –ahí radica la importancia de ser medibles– puesto que definen cual es el resultado deseado. Se requiere un proceso de socialización de los objetivos para que todas las personas los comprendan y vean su relevancia y relación con la misión y visión.
- Debe facilitar la **toma de decisiones y la eficiencia** de la organización al definir planes de acción que atiendan desafíos puntuales a partir de esfuerzos colectivos guiados por un plan de acción que reduzcan la incertidumbre, hecho para cada uno de los niveles estratégicos, tácticos y operativos.
- Deben estar **ligados a recompensas** que motiven a los responsables, quienes deben comprender y reforzar su relevancia. No se debe recurrir a refuerzos negativos por incumplimiento.

Se invita al usuario a diseñar los objetivos desde el principio teniendo en mente el grupo táctico que lo ejecutará:



III. Implementación de la estrategia

La fase de **implementación** puede entenderse como el espacio para asegurar la **alineación** entre la estrategia y la **estructura organizacional**, así como en el **liderazgo estratégico** requerido para llevarla a cabo. Chiavenato y Sapiro (2017) proponen ocho consideraciones cuya ejecución lleva a la organización un paso más cerca a la ejecución exitosa de la estrategia, la primera siendo agregada aparte. Estos son:

1. **Crear portafolios de actividades:** Dado el nivel de complejidad de algunos objetivos estratégicos, se recomienda conformar grupos de trabajo por portafolio de proyectos. Estos equipos deben estar organizados según la afinidad entre los objetivos y alineados con las capacidades disponibles dentro de la organización, con el fin de garantizar una implementación efectiva de cada iniciativa.
2. **Presupuesto:** La asignación de recursos financieros que atiendan las necesidades de cada actividad, iniciativa o portafolio de estas es crucial para encaminar la estrategia.
3. **Colaboradores:** Se deben identificar las capacidades requeridas para completar los retos que cada actividad conlleva, y definir si los colaboradores ya cuentan con ellas o deben ser capacitados. Esta capacitación y desarrollo debe crear y desarrollar habilidades que lleven al éxito a la estrategia.
4. **Cultura:** Si lo amerita, se debe plantear una cultura corporativa y estructura organizacional que se alinee explícitamente a las necesidades que la estrategia requiere. (Ver **Box 4: Bienvenido el cambio**)
5. **Líderes:** Es crucial que las personas líderes entiendan su rol en la incentivación de la estrategia; esto implica que deben contar con más capacidades que nadie en el equipo para solventar cualquier reto, y apoyar a los colaboradores en los propios.
6. **Equipos:** En caso de que no se cuente con ellos o que la reorganización de la estructura organizacional no lo haya logrado ya, se deben constituir equipos especializados cuyo enfoque abarque las necesidades de cada área de acción.
7. **Socialización:** Deben crearse espacios periódicos donde se comuniquen claramente los objetivos y su desempeño;

Box 4: Bienvenido el cambio

La **escuela de configuración** plantea que la **estrategia es un proceso cíclico** donde las organizaciones oscilan entre **etapas de estabilidad y de transformación**. Durante la estabilidad, operan con estructuras alineadas al entorno; sin embargo, ante presiones internas o externas, atraviesan momentos de ruptura que impulsan su renovación. Tras el cambio, se alcanza una nueva configuración organizacional que da inicio a otro ciclo.

En este contexto, si la estrategia lo exige, **la cultura y estructura organizacional deben ajustarse** activamente a sus requerimientos, favoreciendo así la implementación efectiva de los objetivos planteados.

reconocimiento a colaboradores y líderes, y haya espacio para el esclarecimiento de dudas.

8. **Colaboración:** La creación de redes de colaboración, internas y externas, es muy importante para cerrar brechas de conocimiento y técnicas para el cumplimiento efectivo de los objetivos.
9. **Objetivos operacionales:** Aterrizar los objetivos estratégicos y tácticos al día a día de los colaboradores brindará un sentido de coherencia entre su quehacer y la estrategia, aunado a un plan de acción más robusto y realista.

Para implementar y ejecutar la estrategia, su **planificación debe ser consistente y compatible entre todos sus componentes**. Esto no es posible sin el involucramiento y adopción de la estrategia por toda la organización, sin importar el nivel jerárquico. La **alineación organizacional** se logra a partir de la convergencia de actitudes y capacidades que sirvan de apoyo para la estrategia.

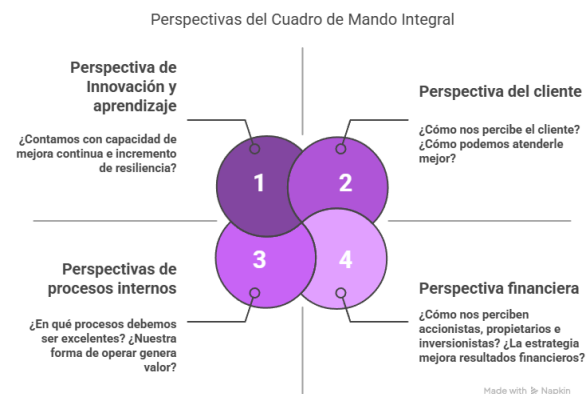
Retomando la sección anterior, se sugiere una **construcción de la estrategia participativa**, donde el involucramiento de miembros de todas las jerarquías tengan un involucramiento activo. De realizarse de manera correcta, esto **facilita la alineación organizacional** debido a que no sería un esfuerzo creado de manera aislada desde las direcciones.

Dos de los pilares ASG, **Social y Gobernanza**, pueden convertirse en **elementos clave de conexión con las personas colaboradoras**. Evaluar la pertinencia de realizar sesiones participativas sobre temas relevantes como cultura organizacional, derechos humanos, bienestar y generación de valor, permitirá que la estrategia refleje las inquietudes reales del equipo.

El compromiso interno se puede ver fortalecido, y la gestión de cambio facilitada, cuando las personas sienten que sus valores están representados, o que el proceso de transformación estratégica abre espacio para que comiencen a estarlo.

Ya se estableció que de las características más relevantes es la **coherencia** entre partes, por lo que se introduce una **herramienta administrativa** valiosa para la ejecución de la estrategia es el **Cuadro de Mando Integral**, o **Balanced Scorecard (BSC)**. El BSC busca lograr la **sinergia entre objetivos**, descentralizando los indicadores financieros cuya capacidad de reflejar la eficacia de la estrategia es bastante reducida.

La importancia del BSC radica en que busca prevenir que los distintos y variados objetivos estratégicos se contrapongan entre sí (e.g. reducción de costos y aumento de calidad). Se busca lograr la sinergia a partir del balance entre cuatro perspectivas diferentes de objetivos:



Esto es sólo el comienzo...

Las secciones anteriores tienen como propósito guiar momentos clave dentro del proceso de planeación estratégica de organizaciones que buscan incorporar criterios ASG con ambición y compromiso. No obstante, este es solo el inicio de un camino más amplio y profundo. Invitamos a las personas usuarias a tomar como referencia las preguntas guía, las reflexiones presentadas y a mantener una actitud activa de búsqueda y análisis de materiales estratégicos que enriquezcan su proceso de manera continua.

En futuras iteraciones del Marco INTEGRA-ASG se incorporarán testimonios de líderes de industria, colaboradores y especialistas en Economía Social y Solidaria, con el fin de fortalecer y diversificar las perspectivas aquí compartidas. Este marco no pretende ser una solución definitiva, sino un aporte más a la colección de esfuerzos que buscan transformar la manera en la que se genera, se entiende, se acepta y se redistribuye el valor.

No se trata de un ejercicio simbólico, sino de un llamado a la acción. Vivimos en un mundo colmado, donde hacer de más, resta; donde producir sin necesidad, daña. En este mundo lleno, no hay tiempo que perder debatiendo puntos medios; las organizaciones deben asumir con claridad su responsabilidad y su papel dentro de una sociedad y un entorno que exige y necesita otra forma de hacer las cosas. Porque sin transformación, no puede hablarse con honestidad de "objetivos de largo plazo".

Diseñado por **María Ortega Álvarez** | 1ra vuelta en Abril de 2025.

Mi fuente principal fue "Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones. 3ra edición" de **Chiavenato y Sapiro (2017)**

Escrito en México, cuarto lugar en asesinatos de activistas climáticos
Nunca hubo ni hay tiempo para esperar. Suficiente; a resolver.

5. Discusión y conclusiones

Esta primera iteración del Marco INTEGRA-ASG surge como respuesta a una necesidad concreta: ofrecer una guía útil, realista y accionable para organizaciones de distintos tamaños que buscan integrar criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG) en su proceso de planeación estratégica. En el camino, se identificaron varios hallazgos clave que orientan no solo el contenido de este marco, sino también las posibilidades de investigación y mejora en futuras versiones.

Se reconoce que esta propuesta es una primera versión completamente teórica. Lejos de pretender ser definitiva, busca ser un punto de partida que sirva como catalizador para la mejora continua. La apertura a la retroalimentación, el diálogo y la validación práctica con personas usuarias reales es fundamental para convertir este marco en una herramienta verdaderamente útil y transformadora. El objetivo no es crear un documento más, sino construir un recurso que efectivamente sume a los esfuerzos colectivos por redefinir el valor, el impacto y la responsabilidad de las organizaciones.

El primer hallazgo relevante fue la necesidad de replantear el punto de partida conceptual. Aunque inicialmente se consideró utilizar la Taxonomía Sostenible Mexicana como marco rector del análisis, se identificó que esta responde principalmente a los requerimientos regulatorios de grandes empresas y no necesariamente a las realidades o capacidades de empresas pequeñas o medianas. El propósito de este marco no es ofrecer “otro” material técnico para organizaciones que ya cuentan con una estructura de cumplimiento robusta, sino atender a aquellas que buscan avanzar en la integración ASG desde una posición menos regulada, pero no menos comprometida.

Un segundo hallazgo fue el reconocimiento de que la planeación estratégica, aunque ampliamente adoptada en el discurso organizacional, no siempre se traduce en prácticas coherentes o en una guía clara para la implementación de proyectos específicos. La planificación muchas veces se concibe como un ritual anual más que como una brújula activa para la toma de decisiones diarias. Este hallazgo abre la puerta a una línea de investigación futura basada en entrevistas a personas clave de la industria, con el objetivo de explorar cómo se vive realmente la estrategia dentro de las organizaciones.

Además, se constató que la mayoría de los marcos tradicionales de planeación estratégica —como FODA, PESTEL, VRIO y OKRs— pueden facilitar la incorporación de criterios ASG siempre y cuando exista una intención estratégica clara que conciba a la organización no como una entidad aislada, sino como parte de un sistema más amplio. Por lo tanto, más que generar nuevas herramientas, se propone una reinterpretación crítica de las ya existentes, bajo una óptica que priorice el propósito, la conexión con el entorno y la generación de valor compartido.

La innovación puede perseguirse por diversas razones: mejorar la calidad de vida de ciertos actores, aumentar la competitividad, incrementar la eficiencia o productividad, promover el progreso científico, modernizar procesos y capacidades, y responder a las crisis sociales que afectan a todos los sectores (Jain, 2023).

Es este último motivo el que rescatamos como reflexión final del presente trabajo: el mayor riesgo y desafío global que enfrenta actualmente la humanidad es el cambio climático. En este contexto, las organizaciones tienen la responsabilidad, ética, social y corporativa, hacer todo lo que esté a su alcance para contribuir a la adaptación y mitigación del cambio climático, lo cual requiere transformar profundamente su forma de concebir los negocios y sus operaciones.

Dicha transformación interna debe ser realista, escalable y sostenible. Sin una adecuada gestión de la innovación tecnológica, entendiendo a la tecnología como la colección de nociones y conocimientos científicos que utilizamos para lograr resolver problemas específicos o satisfacer alguna necesidad, sería imposible que las organizaciones cumplan con el deber que les compete a escala global: ser agentes activos del cambio. El modelo INTEGRA-ASG ofrece una estructura que permite tender un puente entre las necesidades y capacidades internas de las organizaciones y las exigencias del entorno, tanto inmediato como global.

Solo es posible romper con el paradigma del business as usual cuando una organización identifica claramente los procesos que debe mejorar, las eficiencias que necesita asegurar y los cambios organizacionales que debe implementar. No obstante, una de las cualidades más determinantes de la innovación es su capacidad de ser adoptada. Esta solo se ve garantizada cuando existe un proceso de implementación escalable, coherente con la misión, visión y capacidades reales de la organización; y la herramienta INTEGRA-ASG busca sumar en este esfuerzo colectivo.

6. Líneas de investigación futura

Se propone un proceso de validación con miembros de tres organizaciones de gran tamaño, caracterizadas por contar con estrategias de sostenibilidad sólidas y un desempeño positivo comprobable, tanto en sus reportes de sostenibilidad como en fuentes externas de prensa especializada. Además, se contempla el análisis de las motivaciones detrás de la adopción de estrategias ASG.

El objetivo de este ejercicio consiste en recabar información cualitativa mediante un formulario o entrevista —dependiendo de la disponibilidad de los participantes— para profundizar en los siguientes aspectos:

- **Elementos críticos de éxito:** Factores considerados clave para la implementación exitosa de la estrategia de sostenibilidad.
- **Ubicación organizacional:** Posición e integración de la estrategia de sostenibilidad dentro de la estructura organizacional.
- **Consejos prácticos:** Recomendaciones útiles para organizaciones que buscan desarrollar o fortalecer sus propias estrategias de sostenibilidad.
- **Principales retos:** Dificultades enfrentadas durante la formulación e implementación de la estrategia y cómo fueron superadas.
- **Factores habilitadores:** Recursos humanos, financieros, tecnológicos y de gobernanza esenciales para impulsar la sostenibilidad dentro de la organización.
- **Compromiso del liderazgo:** Rol desempeñado por el liderazgo ejecutivo en la promoción de la estrategia.
- **Medición de impacto:** Métodos utilizados para evaluar internamente el éxito o progreso de la estrategia de sostenibilidad.
- **Lecciones aprendidas:** Reflexiones sobre lo que cambiarían si comenzaran nuevamente el proceso.

Esta validación permite enriquecer la comprensión de las mejores prácticas en sostenibilidad corporativa, así como identificar patrones comunes que puedan servir de guía para otras organizaciones en etapas tempranas de desarrollo estratégico. Los hallazgos se incorporan posteriormente a un modelo general de planeación estratégica corporativa sostenible.

Por otro lado, se plantea una investigación más profunda orientada a explorar cómo transformar la organización mediante una evolución en su teoría del valor. Con base en el marco VRIO, se formulan preguntas estratégicas que facilitan la redefinición del valor ofrecido por la organización y fomentan la reflexión sobre el diseño e implementación de proyectos de transformación con impacto tangible y sostenible.

Esta fase de investigación busca revisar críticamente el valor actual que entrega la organización, así como ampliarlo, orientando a los líderes a identificar nuevas ventajas competitivas sustentadas en recursos internos y capacidades estratégicas difíciles de replicar.

Algunas preguntas guía contempladas en esta fase son:

- ¿Qué recursos y capacidades de la organización resultan verdaderamente valiosos en términos de sostenibilidad y ventaja competitiva?
- ¿Qué elementos de la propuesta de valor actual son únicos o difíciles de imitar por la competencia?
- ¿Cómo se estructura la organización internamente para proteger y potenciar esos recursos clave?
- ¿Qué nuevas oportunidades de valor podrían surgir si se replantea la teoría del valor bajo criterios de sostenibilidad e innovación social?
- ¿Qué cambios organizacionales serían necesarios para traducir estos nuevos valores en resultados tangibles?

Propuesta de flujo de trabajo

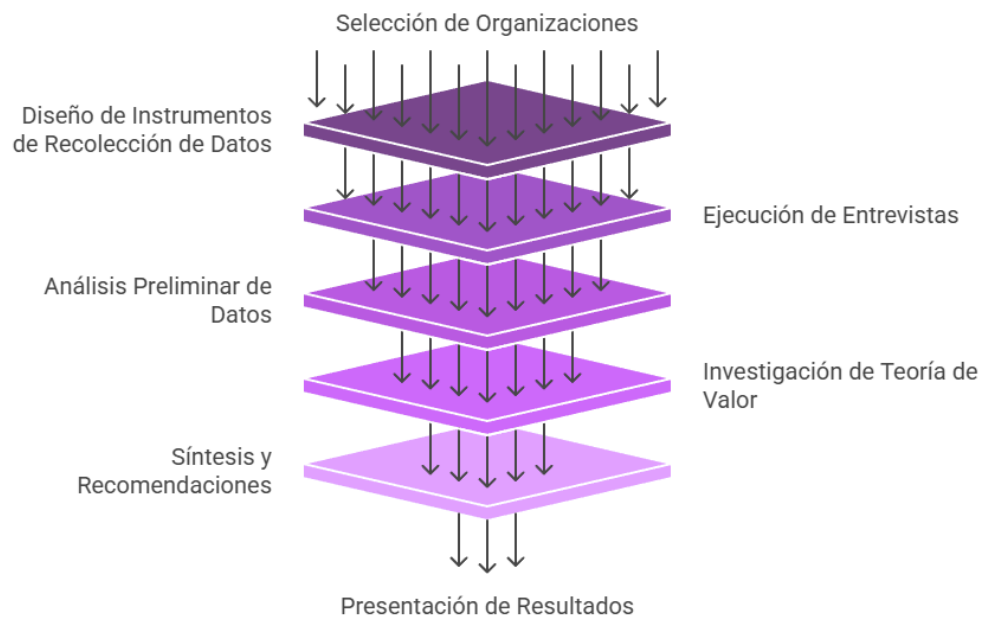


Fig. 11: Proceso de continuación de análisis

La figura 11 presenta una propuesta esquemática para llevar a cabo la continuación del análisis con base en las siguientes características:

- 1. Selección de organizaciones participantes:**
 - a. Identificación de 3 organizaciones grandes con estrategias de sostenibilidad exitosas y verificadas.
 - b. Validación de su elegibilidad mediante reportes de sostenibilidad y fuentes de prensa especializadas.
- 2. Diseño de instrumentos de recolección de datos:**
 - a. Elaboración de formulario y guión de entrevista basado en los temas críticos:

- i. Factores de éxito.
- ii. Posicionamiento de la estrategia en la organización.
- iii. Principales retos y cómo los superaron.
- iv. Recursos habilitadores.
- v. Rol del liderazgo.
- vi. Medición de impacto y lecciones aprendidas.

3. Ejecución de entrevistas o aplicación de formularios:

- a. Sistematización de las respuestas.
- b. Identificación de patrones comunes, aprendizajes clave y prácticas destacadas.

4. 4. Análisis preliminar de la información:

- a. Sistematizar las respuestas.
- b. Identificar patrones comunes, aprendizajes clave y prácticas destacadas.

5. Investigación de teoría de valor y VRIO:

- a. Evaluación de la manera en la que cada organización entiende y entrega valor.
- b. Aplicación del marco VRIO para orientar una reflexión estratégica.
- c. Formulación de preguntas específicas a partir de dicho marco.

6. Relación con Taxonomía Sostenible Mexicana para organizaciones grandes.

7. Síntesis y generación de recomendaciones:

- a. Integración de hallazgos en un reporte consolidado.
- b. Desarrollo de recomendaciones prácticas para otras organizaciones interesadas en mejorar sus estrategias de sostenibilidad y transformación.

8. Presentación de resultados:

- a. Preparación de una presentación ejecutiva con los hallazgos y recomendaciones principales.
- b. (Opcional) Organización de un taller de retroalimentación con las organizaciones participantes para validar resultados y enriquecer el análisis.

7. Referencias

- ACCA Global. (2020). Value for Money (VFM) and performance measurement in not-for-profit organisations | ACCA Global. Accaglobal.com. <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p5/technical-articles/vfm.html>
- Asana. (2022, January 21). 7 modelos de planificación estratégica y 8 marcos para comenzar paso a paso • Asana. Asana. <https://asana.com/es/resources/strategic-planning-models>
- Balta, W., Dencik, J., Chawla, M., & Lin, S. (2022, January). Sustainability as a transformation catalyst: Trailblazers turn aspiration into action. IBM Institute for Business Value; IBM. [https://www.ibm.com/downloads/documents/us-en/10a99803fb2fdc03D'Souza, D. \(2020, enero 22\). What is Stakeholder Capitalism? Investopedia. https://www.investopedia.com/stakeholder-capitalism-4774323](https://www.ibm.com/downloads/documents/us-en/10a99803fb2fdc03D'Souza,%20D.%20(2020,%20enero%2022).%20What%20is%20Stakeholder%20Capitalism?)
- Barker, G., G. Beardsley and A. Parsons (2014), "The National Audit Office's Value-for-Money Assessment of Transport Investments", International Transport Forum Discussion Papers, No. 2014/12, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5jrw2z0kvvgq0-en>
- Beattie, A. (2024, December 21). The 3 pillars of corporate sustainability. Investopedia. <https://www.investopedia.com/articles/investing/100515/three-pillars-corporate-sustainability.asp>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones. Facultad de Economía y Negocios, Universidad Anáhuac, México. McGraw-Hill Interamericana. <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/911563/127-Planeacion-estrategica-fundamentos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Clark, G., Feiner, A., & Viehs, M. (2014). How Sustainability Can Drive Financial outperformanCe arabesque partners. https://www.smithschool.ox.ac.uk/sites/default/files/2022-03/SSEE_Arabesque_Paper_16Sept14.pdf
- Costanza, Robert. (2008). Ecological Economics 1. Encyclopedia of Ecology, 999–1006. <https://doi.org/10.1016/b978-008045405-4.00619-4>
- Costanza, Robert. (2019). Ecological Economics 1. Encyclopedia of Ecology, 4, 258–264. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-409548-9.11124-8>
- EALDE Business School. (2023, mayo 12). Introducción a las Finanzas Sostenibles. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=upAMYP8TIA8>
- European Commission. (2021). Overview of Sustainable Finance. European Commission. https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/overview-sustainable-finance_en
- Financial Stability Board. (2019). About the FSB. Fsb.org. <https://www.fsb.org/about/>
- Freedman, B. (1995). BIOLOGICAL RESOURCES. Environmental Ecology, 412–446. <https://doi.org/10.1016/b978-0-08-050577-0.50017-0>
- Gaston, E., Brown, O., al-Dawsari, N., Downing, C., Day, A., & Bodewig, R. (2023). Seguridad climática y consolidación de la paz: Revisión temática. Universidad de las Naciones Unidas, Centro de Investigación sobre Políticas.
- Han, E. (2023, octubre 31). Setting business goals & objectives: 4 considerations. Business Insights Blog. <https://online.hbs.edu/blog/post/business-goals-and-objectives>

- Hickel, J., Kallis, G., Jackson, T., O'Neill, D. W., Schor, J. B., Steinberger, J. K., Victor, P. A., & Ürge-Vorsatz, D. (2022). Degrowth can work — here's how science can help. *Nature*, 612(7940), 400–403. <https://doi.org/10.1038/d41586-022-04412-x>
- Garcia, Mildreth. (2023). Innovación tecnológica: qué es, sus tipos y sus beneficios. *Negocios, Tecnológico de Monterrey*. <https://blog.maestriasydiplomados.tec.mx/innovacion-tecnologica-que-es-sus-tipos-y-sus-beneficios>
- GGGI México. (2024, May 17). Capacitación sobre la Taxonomía Sostenible de México y su Herramienta de Implementación. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=d7_QD30iH_w
- Green Buoy Consulting. (2020, January 16). How to Conquer 5 Obstacles to Sustainability. *Green Buoy Consulting*. <https://www.greenbuoyconsulting.com/blog/5-obstacles-to-sustainability-overcome-them>
- IBM. (2021, October 25). Business Sustainability. *Ibm.com*. <https://www.ibm.com/think/topics/business-sustainability>
- Instituto de Ciencias Aplicadas y Tecnología. (2024). ICAT | Gestión Estratégica de la Innovación. *Unam.mx*. <https://www.icat.unam.mx/gestion-estrategica-innovacion/>
- Jain, N. (2023, July 15). What is Technology Innovation? Definition, Examples and Strategic Management. *IdeaScale*. <https://ideascale.com/blog/what-is-technology-innovation>
- Kenton, W. (2021, August 31). Cost of Equity. *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/terms/c/costofequity.asp>
- Kenton, W. (2024, June 18). Externality: What It Means in Economics, with Positive and Negative Examples. *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/terms/e/externality.asp>
- Liberto, D. (2023, octubre 26). What Is Capitalism: Varieties, History, Pros & Cons, Socialism. *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/terms/c/capitalism.asp>
- Martins, Julia. (2023, February 3). Planificación estratégica: procesos, consejos y beneficios • Asana. *Asana*. <https://asana.com/es/resources/strategic-planning>
- Mateu, P. (2024, July 6). Greenwashing: qué es, cómo es la nueva normativa europea y otras claves. *Www.nationalgeographic.com.es; National Geographic*. https://www.nationalgeographic.com.es/medio-ambiente/greenwashing-que-es-como-se-esta-combatiendo-otras-claves-esta-practica_22526
- National Research Council. (1992). *The role of public agencies in fostering new technology and innovation in building* (Appendix B: Processes of technological innovation). The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/2070>
- Nirranjan, A., Harvey, F., Noor, D., & Carrington, D. (2024, November 15). Cop summits “no longer fit for purpose”, say leading climate policy experts. *The Guardian; The Guardian*. <https://www.theguardian.com/environment/2024/nov/15/cop-summits-no-longer-fit-for-purpose-say-leading-climate-policy-experts>
- ONU. (2019, julio 23). ¿Qué es la desigualdad? *Noticias ONU*. <https://news.un.org/es/story/2019/07/1459341>
- OLIVEIRA. (2001) Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento estratégico. Conceitos, metodologia, práticas*. São Paulo: Editora Atlas.
- Pacto Mundial ONU España. (n.d.). *Sostenibilidad empresarial*. Pacto Mundial. <https://www.pactomundial.org/sostenibilidad-empresarial/>

- Pinoargote, J. Alejandro, M. Ramos, J. Facuy, J. González, K. Portalanza, A. (2019). La Planeación Estratégica y la Creación de Valor en las Organizaciones. Universidad Espíritu Santo, Samborondón - Ecuador. <https://uees.edu.ec/descargas/libros/2019/planeacion-estrategica-de-las-organizaciones.pdf>
- Pirgmaier, E. (2021). The value of value theory for ecological economics. Ecological Economics, 179, 106790. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2020.106790>
- Porter, Michael. (1996). What is strategy? Harvard Business Review. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Porter, Michael. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. https://utecno.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Reichheld, A., Peto, J., & Ritthaler, C. (2023, September 18). Research: Consumers' Sustainability Demands Are Rising. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2023/09/research-consumers-sustainability-demands-are-rising>
- Schwab, K., Vanham, P., & World Economic Forum. (2021, enero 26). Stakeholder capitalism, shareholder capitalism and state capitalism. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/stories/2021/01/what-is-the-difference-between-stakeholder-capitalism-shareholder-capitalism-and-state-capitalism-davos-agenda-2021/>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). (2023). Taxonomía Sostenible de México (L. L. Mendoza Chávez, Ed.) [Review of Taxonomía Sostenible de México]. <https://www.gob.mx/shcp/documentos/taxonomia-sostenible-de-mexico?state=published>
- Sevilla Arias, A. (2015, diciembre 17). Tipos de sistemas económicos - Definición, qué es y concepto. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-sistemas-economicos.html>
- Seneviratne, S. I., Zhang, X., Adnan, M., Badi, W., Dereczynski, C., Di Luca, A., Ghosh, S., Iskandar, I., Kossin, J., Lewis, S., Otto, F., Pinto, I., Satoh, M., Vicente-Serrano, S. M., Wehner, M., & Zhou, B. (2021). Weather and Climate Extreme Events in a Changing Climate. In Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009157896.013>
- Secretaria de Medio Ambiente. (2025). Glosario definición - Circular. Cdmx.gob.mx. <http://data.sedema.cdmx.gob.mx:9000/circular/glosario-definicion/Cadena%20productiva>
- Sin autor. (s.f.). The Causes of Climate Change. Science. NASA. <https://science.nasa.gov/climate-change/causes/>
- Sin autor. (2019). Sostenibilidad y sustentabilidad - Unidad de Apoyo Para el Aprendizaje. Unam.mx. https://uapas2.bunam.unam.mx/ciencias/sostenibilidad_sustentabilidad
- Sobin, R. (n.d.). Primer: Technology Innovation Processes | NASEO. Www.naseo.org; National Association of State Energy Officials. <https://www.naseo.org/issues/technology-innovation/primer>
- Task Force on Climate-related Financial Disclosures. (2022). Task Force on Climate-related Financial Disclosures Overview. <https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2022/12/tcf-d-2022-overview-booklet.pdf>
- Thomson, I. (2023, July 18). Innovative ways to finance sustainability projects - FM. FM Magazine.

<https://www.fm-magazine.com/news/2023/jul/innovative-ways-to-finance-sustainability-projects/>

- UNDP. (2024). Cities have a key role to play in tackling climate change – here’s why. UNDP Climate Promise. <https://climatepromise.undp.org/news-and-stories/cities-have-key-role-play-tackling-climate-change-heres-why>
- Vaca Trigo, I., & Baron, C. (2022). Descentrar el producto interno bruto (PIB): bienestar, cuidados y tiempo. Documentos de Proyectos (LC/TS.2022/80), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Westreicher, G. (2021, November 1). Eficiencia asignativa. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/eficiencia-asignativa.html>
- Zaluski, A. (2023, September 27). 5 strategic planning models and frameworks you should know. Notion. <https://www.notion.com/blog/strategic-planning-models>

8. Anexos

Anexo 1: definiciones de componentes de modelo general del proceso estratégico de Chiavenato y Sapiro (2017)

1. **Misión organizacional:** La misión expresa las responsabilidades y aspiraciones que la organización tiene dentro de su entorno, estableciendo qué tipo de negocio desarrolla y definiendo su ámbito de actuación. Representa la razón fundamental de su existencia y su rol en la sociedad, constituyendo una base previa al diagnóstico estratégico.
2. **Visión organizacional:** La visión proyecta una imagen futura de la organización y su logro de metas. Aunque busca prever el porvenir, no garantiza su cumplimiento inmediato. Funciona como un motor de inspiración, generando una “tensión positiva” entre la realidad actual y el futuro deseado. Junto con la misión, configura la intención estratégica de la organización, impulsando y motivando a su gente a trabajar por ese ideal.
3. **Diagnóstico estratégico externo:** Este análisis procura identificar de manera anticipada las oportunidades y amenazas que podrían afectar la misión, visión y objetivos. Se centra en estudiar las condiciones generales del entorno, así como los factores sectoriales y competitivos que impactan directamente a la organización.
4. **Diagnóstico estratégico interno:** Consiste en evaluar la situación interna de la organización frente a los cambios externos, identificando fortalezas y debilidades. El objetivo es crear las bases para diseñar estrategias que permitan una mejor adaptación al entorno. Al combinar el diagnóstico interno y externo, se elaboran mapas del entorno que sirven como premisas para la construcción de posibles escenarios futuros.
5. **Determinantes del éxito:** Introducidos por Ansoff en 1980, los determinantes del éxito son factores críticos que deben ser considerados en la planificación estratégica. Ubicándose entre el diagnóstico y la definición de objetivos, estos factores surgen del análisis SWOT y son esenciales para establecer políticas empresariales sólidas.

6. **Definición de los objetivos:** Mientras que algunas corrientes —como la de Harvard— integran la definición de objetivos en el mismo proceso de formulación de estrategias, otras —como la de Ansoff— tratan ambos procesos por separado. De cualquier modo, las organizaciones deben perseguir múltiples objetivos simultáneamente, priorizándolos según su importancia y urgencia.
7. **Formulación de estrategias:** En esta obra se consideran dos enfoques de formulación estratégica. El primero es el modelo de Porter, basado en el análisis de cinco fuerzas competitivas: el poder de clientes y proveedores, la amenaza de sustitutos y nuevos competidores, y la rivalidad del sector. El segundo enfoque, de Freeman, resalta la necesidad de construir relaciones sólidas con los stakeholders, afirmando que las estrategias solo triunfarán si satisfacen sus expectativas.
8. **Formalización del plan estratégico:** El plan estratégico materializa las acciones a seguir, pero no basta con delinear estrategias: deben concretarse a través de programas y proyectos específicos. Esto demanda esfuerzo, uso de modelos analíticos para la asignación y control de recursos, y un proceso de toma de decisiones racional y estructurado. Además, la gobernanza corporativa garantiza la transparencia en las relaciones con los stakeholders y asegura que se consideren las repercusiones sociales de las decisiones.
9. **Auditoría del desempeño y resultados (revaluación estratégica):** Esta fase implica analizar las acciones implementadas para decidir si mantener, modificar o reemplazar las estrategias. La revaluación estratégica se basa tanto en la mediación entre distintos grupos de interés como