
Doble materialidad y rentabilidad sostenible

Double Materiality and Sustainable Profitability

Revista Latinoamericana de Investigación Social, vol. 9, no.1

Rossy Shamah Chattaj

(Correspondencia)

Universidad Centro Panamericano de

Estudios Superiores (UNICEPES)

al6077@unicepes.edu.mx

Artículo de investigación

Recibido: 05/11/2025

Aceptado: 05/12/2025

Fecha de publicación: 27/01/2026

Resumen

La investigación tuvo como objetivo desarrollar y validar una metodología para integrar la doble materialidad con la rentabilidad en empresas privadas del área metropolitana de México. Se aplicó un enfoque cualitativo, de tipo exploratorio y descriptivo, basado en entrevistas, grupos focales, análisis documental y una guía interpretativa, cuyos resultados se procesaron con Atlas.ti. El análisis permitió identificar diecinueve categorías emergentes vinculadas con la percepción estratégica de la sostenibilidad, la creación de valor compartido y las barreras que limitan la adopción de la doble materialidad. Los hallazgos evidencian que las empresas mantienen una sostenibilidad centrada en el cumplimiento, aunque emergen tendencias hacia la sostenibilidad como inversión estratégica. Se recomienda fortalecer la gobernanza corporativa, la capacitación directiva y la vinculación entre la sostenibilidad y la rentabilidad. Entre las principales limitaciones se reconocen el acceso restringido a información financiera y la escasa madurez del tema en México. El estudio aporta originalidad al proponer una metodología contextualizada que transforma la sostenibilidad

en un modelo de gestión rentable y concluye que su aplicación impulsa la competitividad y amplía el conocimiento científico en sostenibilidad corporativa.

Palabras clave

Gobernanza, rentabilidad sostenible, responsabilidad social corporativa, sostenibilidad empresarial, valor compartido.

Abstract

The research aimed to develop and validate a methodology to integrate double materiality with profitability in private companies in the metropolitan area of Mexico. A qualitative, exploratory, and descriptive approach was applied, based on interviews, focus groups, documentary analysis, and an interpretative guide, with results processed using Atlas.ti. The analysis identified nineteen emerging categories linked to the strategic perception of sustainability, shared value creation, and the barriers that limit the adoption of double materiality. The findings show that companies maintain a compliance-oriented approach to sustainability, although trends toward sustainability as a strategic investment are emerging. It is recommended to strengthen corporate governance, managerial training, and the linkage between sustainability and profitability. The main limitations include restricted access to financial information and the limited maturity of the topic in Mexico. The study contributes originality by proposing a contextualized methodology that transforms sustainability into a profitable management model and concludes that its application enhances business competitiveness and expands scientific knowledge in corporate sustainability.

Keywords: *Business sustainability, corporate social responsibility, governance, shared value, sustainable profitability.*

Introducción

La investigación se enmarca en la línea de investigación de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y se sustenta en la premisa de que la sostenibilidad, más allá de ser un componente ético o reputacional, conforma una estrategia de gestión indispensable para la competitividad y la resiliencia empresarial. Sin embargo, en el contexto mexicano, particularmente en el área metropolitana de México, la aplicación práctica de los conceptos de sostenibilidad y doble materialidad ha sido fragmentada, reactiva y desarticulada respecto a los objetivos corporativos y las expectativas de los grupos de interés (Bravo et. al., 2023).

Para Botana (2024), el primer acercamiento a la materialidad, desde el contexto de la divulgación empresarial, se comienza a desarrollar desde el ámbito contable y financiero. Este concepto, originalmente, se refería a la información que podría influir en las decisiones económicas de los inversionistas y otros grupos de interés relacionados con el aspecto financiero de la empresa, lo que hoy se conoce como materialidad financiera. Este enfoque, presente desde mediados del siglo XX, se consolidó por las normativas contables

internacionales y por marcos especializados como el Sustainability Accounting Standards Board [SASB] (2025), centrados en la relevancia financiera de los riesgos e impactos.

Desde la década de 1990, especialmente con la creación del Global Reporting Initiative [GRI] (2025) en 1997, se generó una visión distinta de la materialidad. En este enfoque, lo importante no sólo era la repercusión financiera sobre la empresa, sino también los impactos que la empresa genera sobre la sociedad y el medio ambiente, lo que hoy se conoce como materialidad de impacto (Botana, 2024).

Hasta 2019, con la emisión de las Directrices sobre la presentación de informes no financieros por parte de la Comisión Europea (2025) se utiliza por primera vez el concepto de doble materialidad. Este concepto reconoce de forma explícita que una empresa debe reportar cómo la sostenibilidad afecta financieramente su desempeño (materialidad financiera), y como cómo sus actividades impactan a la sociedad y el medio ambiente (materialidad de impacto) (Botana, 2024).

El concepto fue analizado formalmente dentro del contexto de la regulación europea por medio del Reglamento de Divulgación de Finanzas Sostenibles (SFDR) y posteriormente, se consolidó a través de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) impulsada por la Unión Europea en 2022. Esta legislación no sólo estableció el principio de doble materialidad de forma explícita, sino que lo convirtió en un pilar obligatorio para determinar qué información de sostenibilidad debe reportarse (Bravo et. al., 2023).

Por su parte, para Botana (2024), el European Financial Reporting Advisory Group [EFRAG] (2025) desarrolló los European Sustainability Reporting Standards (ESRS), los cuales detallan de forma técnica cómo las empresas deben llevar a cabo su análisis de doble materialidad. Los ESRS establecen que la doble materialidad es la unión de ambas perspectivas: un tema es material si es importante desde la perspectiva del impacto, desde el punto de vista financiero, o desde ambos.

La doble materialidad se compone de dos perspectivas complementarias: la materialidad de impacto y la materialidad financiera. La materialidad simple, como ha sido definida por marcos de referencia como el GRI (2025), de acuerdo con Adams et. al. (2021), se enfoca en los impactos que una organización genera sobre la sociedad y el medio ambiente. En cambio, la doble materialidad tiene una perspectiva mucho más amplia, e integra una visión bidireccional, donde se aborda la materialidad financiera, que analiza cómo los factores ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) afectan el desempeño económico de la empresa, así como la materialidad de impacto que determina cómo las actividades de la empresa impactan en el entorno social y ambiental.

La responsabilidad social corporativa ha evolucionado hacia una visión que trasciende la maximización del beneficio económico, integrando la obligación ética y estratégica de considerar los impactos sociales y ambientales de la empresa. Según Negro et. al. (2023), “considerando las posiciones económicas históricas que sugieren que la premisa del desarrollo como un progreso puramente económico ya no es adecuada para abordar la evolución actual de los negocios y la sociedad” (p. 777). La orientación económica del desarrollo sostenible se enfoca en un crecimiento que considera aspectos cualitativos y

cuantitativos de los recursos naturales, pues el hecho de darles un uso excesivo afecta la calidad de vida de todos los individuos. La sostenibilidad exige, por tanto, un equilibrio entre crecimiento económico y preservación de los recursos, donde la rentabilidad empresarial y social se vinculan de forma simultánea a través de la doble materialidad.

La relación entre liderazgo, la cultura organizacional y la sostenibilidad es determinante. Montoya et. al. (2022) subraya que las habilidades gerenciales y la estructura del gobierno corporativo influyen en la efectividad de las iniciativas sostenibles, las cuales deben asumirse como parte del núcleo estratégico y no delegarse como un requisito externo. En esta línea, Pérez (2022) identifica tres niveles de sostenibilidad: débil, fuerte y súper fuerte. Estos niveles ofrecen una base ética para comprender los distintos grados de compromiso ambiental y social que sustentan la doble materialidad.

La sostenibilidad débil, de acuerdo con Pérez (2022), “asume que el capital natural es esencialmente sustentable, es decir, recurre a herramientas que controlen las actividades que comprometan a la naturaleza, sin dejar de tener como propósito la utilidad humana” (p. 114). En otras palabras, esta perspectiva asume que el capital natural es sustituible por capital creado por el ser humano. Se confía en el progreso tecnológico para solucionar problemas ambientales, ya que, la tecnología puede ser el sustituto del recurso natural.

La sostenibilidad fuerte se centra en una sustitución mediana, es decir, sí puede existir una sustitución de recursos naturales por recursos creados por el ser humano, pero debe ser limitada, especialmente cuando el uso del capital natural conduce a su destrucción, ya que su agotamiento no se puede compensar. Esto quiere decir que los recursos naturales se encuentran de manera medianamente abundante, por lo que se deben crear estrategias para evitar su agotamiento (Pérez, 2022).

Por su parte, la sostenibilidad súper fuerte exige la preservación de todos los recursos ambientales. En este sentido, toma en cuenta la capacidad de carga global y los factores limitantes, rechazando la idea de que los recursos naturales son sustituibles. Desarrolla una valoración más amplia de la naturaleza, considerando dimensiones económicas, ecológicas, sociales, culturales, éticas, espirituales y políticas. De este modo, reconoce un valor intrínseco de la misma, que no sólo es aprovechada para la utilidad del ser humano, sino que se adopta un enfoque en donde el ser humano forma parte integral de la naturaleza, y no está por encima de ella (Pérez, 2022).

Pérez (2022), si bien no menciona explícitamente la doble materialidad, ofrece un marco conceptual que ayuda a entender las diferentes perspectivas de la sostenibilidad, lo cual ayuda a implementar la doble materialidad de manera coherente.

Los grupos de interés inciden en las decisiones empresariales por su poder, legitimidad y urgencia. Freeman (2010) plantea que pueden presionar a la empresa o verse afectados por ella; por ello cuentan con activos, derechos o intereses que la organización debe reconocer (Guillén, 2021). Aunque esta conceptualización es ampliamente aceptada, en América Latina la gestión suele quedarse en mecanismos formales y unidireccionales, más simbólicos que participativos, lo que limita el potencial transformador de la sostenibilidad.

La creación de valor para los grupos de interés implica beneficios económicos y no económicos (sociales, éticos, ambientales) que deben distribuirse entre los involucrados. Porter y Kramer (2006) conceptualizan el valor compartido como valor económico que genera a la vez beneficios sociales, integrando la conciencia social al centro de la estrategia. La creación de valor favorece un entorno adecuado para resultados económicos, sociales y ambientales, acercándose a una *Stakeholding Society* basada en participación, cooperación y responsabilidad compartida (Cifuentes & Duarte, 2023). Aunque Belleza y Dios (2022) y Cifuentes y Duarte (2023) no emplean explícitamente el lenguaje de doble materialidad, sus propuestas ofrecen el fundamento para vincular la materialidad de impacto (quiénes son afectados y cómo) y la materialidad financiera (cómo esas relaciones repercuten en el desempeño).

En términos de doble materialidad, la teoría de grupos de interés provee el “quién” del análisis: quién impacta y quién es impactado. Desde la materialidad de impacto, reconocer valores no monetarios es clave para priorizar asuntos sociales y ambientales; desde la materialidad financiera, satisfacer expectativas de los grupos de interés se traduce en reputación, acceso a mercados, lealtad y en resultados económicos. La gestión de grupos de interés no puede reducirse a reputación, ya que, exige reorientar la toma de decisiones de un paradigma centrado en accionistas a uno de responsabilidad compartida. En muchas empresas mexicanas esta transición sigue pendiente, y la sostenibilidad permanece superficial mientras no se integre una participación significativa y vinculante con la gobernanza.

En México, uno de los mayores retos para consolidar la sostenibilidad es la ausencia de estructuras de gobernanza ética que inserten la responsabilidad social corporativa en la esencia del modelo de negocio. Aunque la responsabilidad social corporativa ha ganado terreno, los presupuestos limitados, el desconocimiento, el desinterés y la desinformación sobre su rentabilidad explican su adopción fragmentaria, dominada por campañas, distintivos y filantropía con bajo impacto estratégico. Esta dinámica prioriza la visibilidad pública sobre la integración operativa y estratégica, reforzando una sostenibilidad percibida como complemento y no como eje transversal.

Frente a esta brecha, el estudio plantea como objetivo desarrollar y validar una metodología contextualizada de doble materialidad para empresas privadas del área metropolitana de México, que vincule los indicadores de sostenibilidad con los de rentabilidad bajo los principios de la responsabilidad social corporativa.

Esta propuesta metodológica permite a las empresas mexicanas transitar de una sostenibilidad débil hacia una sostenibilidad fuerte o súper fuerte, conforme a Pérez (2022), donde la creación de valor económico, social y ambiental se integran en un mismo modelo de gestión. Asimismo, demuestra que la sostenibilidad puede y debe ser comprendida como una inversión estratégica, capaz de fortalecer la competitividad, la reputación y la resiliencia empresarial.

La investigación demuestra que la sostenibilidad, cuando se vincula de manera estratégica con la doble materialidad, se convierte en un modelo de gestión empresarial rentable y medible. En este sentido, se contribuye a consolidar un nuevo paradigma en el que la

sostenibilidad representa una oportunidad tangible para fortalecer el valor económico, social y ambiental de las empresas mexicanas.

El presente artículo se estructura en cuatro secciones: materiales y métodos, donde se describe el enfoque cualitativo y las fases de la metodología; resultados, que presentan los principales hallazgos del estudio; discusión, en la que se interpretan y comparan los resultados con la literatura existente; y conclusión, que resume los aportes teóricos y prácticos de la investigación y su relevancia para la sostenibilidad empresarial.

Materiales y métodos

La investigación adoptó un enfoque cualitativo, adecuado para comprender significados, percepciones y experiencias en torno a la sostenibilidad y la doble materialidad, donde los datos no numéricos permiten captar la complejidad que los enfoques completamente métricos no abordan (Rojas, 2022; Huamán et. al., 2022). Asimismo, el trabajo se sustenta en el pragmatismo y el constructivismo (Saharrea & Viale, 2021; Valenciano, 2022). En este sentido, se asumió un rol activo, y el conocimiento fue construido con los participantes, atendiendo a contextos organizacionales y culturales. La validez se aseguró mediante la triangulación cualitativa entre técnicas y fuentes, buscando coherencia interna, consistencia argumentativa y convergencia de categorías entre casos (Jiménez, 2020).

El estudio asumió un alcance cualitativo en dos fases complementarias. La fase exploratoria buscó familiarizarse con un fenómeno poco estructurado en México: la doble materialidad en empresas privadas del área metropolitana de la Ciudad de México y el Estado de México, para identificar categorías emergentes mediante análisis documental de reportes ASG, políticas, códigos y marcos normativos, construyendo una vinculación teórica-metodológica (Arias & Covinos, 2021). La fase descriptiva caracterizó con mayor profundidad cómo las categorías se manifiestan en prácticas empresariales reales, documentando el estado actual y su organización.

Debido al enfoque cualitativo e interpretativo del estudio, no se formularon hipótesis estadísticas sino supuestos cualitativos que orientan la comprensión del fenómeno desde la experiencia organizacional (Tunal, 2022). Estos supuestos expresaron condiciones que permitieron estructurar la metodología, anticipando significados y procesos asociados a la sostenibilidad y la doble materialidad.

El supuesto general planteaba que las empresas privadas del área metropolitana de México requieren una metodología de doble materialidad adaptable y contextualizada que les permita priorizar asuntos relevantes, integrar indicadores de rentabilidad y vincular la sostenibilidad con sus objetivos y grupos de interés.

De éste, se derivaron los siguientes supuestos específicos:

1. Las barreras para implementar estrategias de doble materialidad incluyen dimensiones conceptuales, técnicas y organizacionales que dependen de la interpretación de los líderes y áreas de la empresa.

2. La ausencia de estrategias bien fundamentadas de doble materialidad genera una desconexión entre el discurso de sostenibilidad y la práctica empresarial, debilitando la confianza, la eficiencia operativa y la rentabilidad.
3. Una metodología contextualizada de doble materialidad requiere considerar la cultura organizacional, los procesos estratégicos y las expectativas de los grupos de interés para orientar decisiones sostenibles y priorizar temas relevantes.
4. La identificación de indicadores de retorno de la inversión en sostenibilidad depende de marcos técnicos y procesos internos que integren los impactos sociales, ambientales y de gobernanza con los resultados financieros.

Estos supuestos no buscaron comprobar la causalidad, sino interpretar los significados y prácticas que dan forma a la sostenibilidad empresarial en el contexto mexicano, generando conocimiento aplicable y flexible para fortalecer la gestión basada en doble materialidad.

El enfoque cualitativo se representó a través de categorías emergentes, las cuales funcionan como constructos que se derivan del análisis inductivo de la información recolectada en el trabajo de campo y del marco teórico. Estas categorías se fueron construyendo a partir de los discursos, prácticas y comportamientos que expresaron los participantes en el estudio. Las categorías se relacionan con los supuestos desarrollados y permiten comprender a detalle fenómenos sociales y organizacionales (Alva, 2016).

En una etapa inicial, las categorías emergentes comienzan a construirse desde el análisis del marco teórico, los antecedentes revisados y los supuestos planteados en la investigación, desde la propia autoría. Posteriormente, fueron fortalecidas durante la fase exploratoria del estudio, donde se llevó a cabo el análisis documental de las empresas revisadas, que permitió contrastar los supuestos con la comunicación empresarial, desde las políticas, informes, códigos de ética, marcos normativos, lineamientos ASG, entre otros. Conforme avanzó el trabajo en campo, en la fase descriptiva, estas categorías fueron sometidas a procesos de validación y refinamiento, permitiendo el surgimiento de nuevas dimensiones desde los datos obtenidos por los actores participantes, manteniendo la flexibilidad del enfoque cualitativo.

Para ello, se consideraron diecinueve categorías emergentes relacionadas con la percepción estratégica de la sostenibilidad, la interpretación del concepto de la doble materialidad, la vinculación con la cultura organizacional, la resistencia al cambio, entre otras.

Fueron analizadas tres empresas del área metropolitana de la Ciudad de México y el Estado de México mediante muestreo deliberado: Pide un Access S.A. de C.V. (logística y tecnología), Grupo Martí (retail deportivo) y Grupo U Asesor en Inversiones S.A. de C.V. Asesor de inversiones independientes (servicios financieros). La elección respondió a criterios de diversidad sectorial, madurez en sostenibilidad y factibilidad operativa, garantizando un equilibrio entre la profundidad y el contraste de contextos empresariales.

En la fase descriptiva participaron nueve actores estratégicos a través de entrevistas semiestructuradas, seleccionados por su posición directiva o de liderazgo en áreas de sostenibilidad, finanzas y planeación. Adicionalmente, se desarrollaron dos grupos focales virtuales de entre dos y cuatro líderes por grupo, con el propósito de explorar colectivamente percepciones, barreras y oportunidades sobre la doble materialidad.

Asimismo, se aplicó una guía de valoración tipo Likert interpretativa a setenta participantes de diversas empresas privadas de la región, pertenecientes a distintos sectores económicos, con cargos de nivel medio y alto. Este instrumento permitió ampliar la comprensión del fenómeno y fortalecer la validez de los hallazgos mediante la triangulación interna.

Desde el enfoque cualitativo adoptado en esta investigación, el análisis de datos fue desarrollado a través de un proceso interpretativo, inductivo y categórico, orientado a la comprensión detallada de los significados, patrones y relaciones expresadas en la comunicación y los discursos de los participantes. Este análisis no se basó en la generalización estadística, sino que buscó construir conocimiento desde la experiencia y la percepción por parte de los líderes empresariales respecto a la doble materialidad y su relación con la sostenibilidad y la rentabilidad dentro del contexto mexicano.

El análisis siguió una codificación abierta, axial y selectiva en Atlas.ti, con triangulación cualitativa entre técnicas y fuentes para asegurar coherencia interna, consistencia argumentativa y convergencia de categorías. Los criterios de selección de los casos priorizaron la apertura informativa, el avance en sostenibilidad y la diversidad sectorial, buscando profundidad y relevancia más que representatividad numérica.

Resultados

Los resultados que se presentan a continuación se organizan en función de cada objetivo específico planteado en la investigación, permitiendo exponer de manera clara y sistemática los hallazgos obtenidos a través del análisis documental, las entrevistas, los grupos focales y la guía de valoración. Cada resultado contribuye al cumplimiento del objetivo general del estudio, orientado al desarrollo y validación de una metodología contextualizada de doble materialidad que vincule la sostenibilidad con la rentabilidad bajo el enfoque de la responsabilidad social corporativa.

Resultados del primer objetivo específico

El primer objetivo buscó identificar las barreras conceptuales, técnicas y organizacionales que enfrentan las empresas privadas del área metropolitana de México al implementar estrategias de doble materialidad.

Los documentos corporativos evidenciaron un uso limitado del término doble materialidad, aunque se identifican prácticas indirectas relacionadas con el análisis de impactos y la gestión ASG. Predomina un discurso centrado en el cumplimiento normativo, con escasa documentación sobre resistencias internas o fallas organizacionales. Esta omisión sugiere una gestión adecuada de la imagen institucional, más orientada al cumplimiento formal que a la transformación estructural.

Las entrevistas reflejaron tres niveles de comprensión: un 44.4% asocia la sostenibilidad con cumplimiento normativo, un 33.3% con eficiencia operativa y sólo un 22.2% la concibe como inversión estratégica. El conocimiento sobre doble materialidad es bajo, pues dos tercios de

los participantes desconocen el concepto o lo aplican intuitivamente. Las principales barreras se vinculan con la cultura regulatoria, la falta de liderazgo técnico y la carencia de metodologías que conecten sostenibilidad y rentabilidad.

La discusión grupal confirma la diferencia cultural entre empresas: mientras una concibe la sostenibilidad como motor de propósito social, otra la asocia con gasto y complejidad. La falta de metodologías técnicas y la escasa participación de directivos limitan la apropiación del concepto. Aunque existe apertura al cambio, la sostenibilidad todavía no permea en todos los niveles jerárquicos, lo que genera brechas entre el discurso y la práctica.

Las percepciones confirman lo anterior, ya que, el 42.8% reconoce resistencias al cambio, el 55.7% considera que la cultura limita la integración sostenible, sólo el 32.8% identifica conocimiento técnico sobre doble materialidad y más de la mitad (51.4%) percibe falta de liderazgo directivo. Estos resultados refuerzan que las barreras no son de falta de voluntad, sino de estructura, liderazgo y cultura organizacional.

El análisis temático mostró tres dimensiones centrales: cultura organizacional, resistencia estructural y liderazgo técnico. La vinculación cultural presentó coocurrencias con indicadores de sostenibilidad y valores éticos, mostrando que la cultura puede ser motor o freno según su madurez. La resistencia organizacional evidenció tensiones entre la intención de innovar y el miedo a perder beneficios existentes, con una rigidez jerárquica que limita la adaptación. Y, las capacidades técnicas y liderazgo aparecen como el punto más débil, pues, aunque existe compromiso personal, faltan estructuras técnicas que conviertan la visión en gestión operativa.

Los resultados evidenciaron que las barreras para implementar la doble materialidad son sistémicas y multidimensionales. La cultura regulatoria, la resistencia al cambio y la dependencia de liderazgos individuales dificultan su integración estratégica. Las empresas se encuentran en una transición entre una sostenibilidad de cumplimiento y una sostenibilidad de valor compartido. El análisis inter-evaluador confirmó que la madurez institucional del tema sigue siendo limitada y que las organizaciones avanzan de manera desigual en la adopción de metodologías sostenibles, especialmente aquellas vinculadas al análisis de impactos financieros y no financieros.

Resultados del segundo objetivo específico

El segundo objetivo específico buscó analizar los efectos que genera la ausencia de una estrategia de doble materialidad bien fundamentada en la percepción de los grupos de interés, la eficiencia operativa y la rentabilidad empresarial.

En el análisis documental, las empresas con mayor madurez integran el valor compartido como motor estratégico, articulando la sostenibilidad con los objetivos operativos, lo que genera beneficios sociales, ambientales y económicos. En contraste, otras la reducen a acciones puntuales sin impacto relevante. Aunque algunas empresas incorporan la sostenibilidad en su identidad corporativa, en la mayoría de los casos se documenta de forma limitada o desconectada del contexto local.

El 55.5% de los entrevistados identificó el valor compartido en la eficiencia y el bienestar interno, pero sin indicadores formales. El 33.3% lo percibió como un ideal no medido, y el 11.1% lo asoció con acciones aisladas. La fragmentación se evidenció en la falta de planeación sostenible, ya que, el 55.5% reconoció que cada área toma decisiones de forma independiente y el 66.6% afirmó que lo comunicado no coincide con la práctica.

Los grupos focales confirmaron que existe relación entre la sostenibilidad, la eficiencia y la rentabilidad, aunque la integración es parcial. El 66.6% afirmó que las mejoras sociales generan beneficios económicos, pero reconocieron que los temas ambientales se integran más fácilmente que los sociales. Se detecta una planeación no institucionalizada, dependiente del liderazgo directivo y sin mecanismos de medición estandarizados.

En la guía interpretativa, el 48.5% de los participantes coincidió en que las empresas comunican más de lo que implementan, mientras que el 65.7% reconoció que la falta de una estrategia sólida afecta la legitimidad ante los grupos de interés. El 88.6% considera que integrar la sostenibilidad bajo el enfoque de doble materialidad contribuye al valor económico. Estos hallazgos muestran que, aunque la sostenibilidad se reconoce como fuente de valor, aún prevalece su tratamiento reputacional y fragmentado.

El análisis en Atlas.ti evidenció tres categorías principales: minimización del valor estratégico de la sostenibilidad, percepción estratégica e integración fragmentada, y brecha entre discurso e implementación.

En la primera, se identificaron 117 fragmentos centrados en la falta de conexión entre la sostenibilidad y los objetivos de negocio, lo que confirma su abordaje como requisito externo más que como ventaja competitiva. En la segunda, con 261 fragmentos, predominó la integración parcial y dispersa, lo que indica avances declarativos sin estructura metodológica. Finalmente, la brecha entre discurso y práctica, con 135 fragmentos, reflejó compromisos comunicados sin acciones verificables.

Las coocurrencias confirman que, aunque existen iniciativas y apertura cultural, la falta de metodologías claras impide que la sostenibilidad se consolide como eje estratégico. La revisión inter-evaluador validó que la ausencia de una estrategia de doble materialidad bien fundamentada impacta negativamente la coherencia interna, la eficiencia operativa y la confianza de los grupos de interés, manteniendo la sostenibilidad como un componente accesorio y no como un pilar corporativo.

Resultados del tercer objetivo específico

El tercer objetivo específico buscó diseñar y sustentar teóricamente una metodología de doble materialidad que permitiera tomar decisiones estratégicas, priorizar asuntos relevantes y generar valor económico en empresas del área metropolitana de México.

El análisis documental evidenció una amplia diversidad en la aplicación metodológica. Algunas empresas desarrollaron marcos internos adaptados a su cultura organizacional y recursos, mientras que otras se limitaron a ajustes mínimos que reducen su efectividad. Se observó poca evidencia de prácticas formales de priorización y ausencia de procesos

sistemáticos para identificar expectativas externas, lo que refleja una madurez desigual y una gestión centrada en el cumplimiento más que en la estrategia.

En las entrevistas, el 66.6% de los participantes reconoció no contar con metodologías formalizadas, y el 55.5% indicó que las decisiones sostenibles se toman por áreas sin planeación conjunta. Aunque el 33.3% manifestó avances en metodologías en construcción, todavía predominan prácticas aisladas y percepciones de la sostenibilidad como gasto y no como inversión.

Los grupos focales confirmaron esta tendencia: el 66.6% de los participantes priorizó desde comisiones internas o encuestas, y sólo el 33.3% reportó procesos cercanos a una doble materialidad. Coincidieron en la necesidad de contar con metodologías prácticas, flexibles y adaptadas a la cultura organizacional.

En la guía de valoración interpretativa, el 92.9% de los participantes coincidió en la utilidad de metodologías adaptables para la toma de decisiones sostenibles, y el 97.1% afirmó que éstas permiten priorizar mejor los temas materiales y considerar los impactos sociales, ambientales y económicos. Sin embargo, este consenso reflejó más una convicción teórica que una práctica consolidada.

El procesamiento en Atlas.ti mostró tres categorías principales: aplicación contextualizada y capacidad adaptativa de metodologías, capacidad y prácticas de priorización estratégica, y validación participativa con grupos de interés. En la primera se identificaron 193 fragmentos, con predominio del código de metodologías adaptadas al contexto local (191) frente al uso rígido de marcos internacionales (2), lo que confirma la tendencia hacia la pertinencia contextual. En la segunda, 22 fragmentos evidenciaron una transición hacia la formalización de procesos de priorización, aunque todavía dependientes de la experiencia directiva. En la tercera, 61 fragmentos destacaron un avance en la comunicación con grupos de interés, aunque con escasa institucionalización.

Los resultados demostraron que el diseño metodológico de la doble materialidad en las empresas mexicanas depende de su capacidad adaptativa, de la formalización de mecanismos de priorización y de la validación participativa con los grupos de interés. Se concluye que la pertinencia contextual y la flexibilidad metodológica son condiciones esenciales para vincular la sostenibilidad, la rentabilidad y la legitimidad empresarial en el contexto mexicano.

Resultados del cuarto objetivo específico

El cuarto objetivo específico buscó validar la metodología mediante su aplicación en empresas seleccionadas, evaluando su efectividad con indicadores de sostenibilidad y retorno de inversión bajo el enfoque de la responsabilidad social corporativa.

En el análisis documental, no se encontraron vínculos formales entre criterios ASG y métricas financieras. Las empresas reportaron indicadores operativos o sociales, pero sin sistematizarlos bajo marcos ASG ni asociarlos al desempeño económico, lo que limitó la demostración de contribución al valor empresarial.

En las entrevistas, el 66.6% señaló no contar con métricas claras de retorno de inversión sostenible y percibió beneficios sólo de forma indirecta; el 22.2% reportó intentos aislados de vincular ahorros con rentabilidad y el 11.1% identificó esfuerzos iniciales que podrían servir como base de un retorno de inversión sostenible. Persistieron retos para traducir impactos ambientales y sociales a métricas estratégicas y para involucrar a grupos de interés en la validación de indicadores.

Los grupos focales confirmaron una conexión percibida entre la eficiencia, el bienestar y los resultados financieros, aunque sin cuantificación, ya que, el 66.6% mencionó intentos de traducir impactos en beneficios, y el 33.3% dependió de distintivos y normas como evidencia de avance. Se reconoció la utilidad de la doble materialidad para generar retorno, pero sin sistemas de medición consolidados.

En la guía interpretativa, el 31.4% reconoció contar con indicadores socioambientales y el 31.4% mencionó medir o considerar medir el retorno de inversión sostenible, reflejando una etapa inicial de formalización. El 60% estuvo de acuerdo en que los resultados de sostenibilidad pueden vincularse con la estrategia financiera; sin embargo, la percepción de la sostenibilidad como inversión se mantuvo dividida (40% de acuerdo y totalmente de acuerdo, 32.9% neutral, y 18.6% en desacuerdo). El 62.8% valoró involucrar a grupos de interés para definir y validar indicadores de retorno de inversión sostenible, avanzando hacia modelos más participativos.

El procesamiento en Atlas.ti mostró tres ejes: integración entre criterios ASG y finanzas con 44 fragmentos, construcción interna de indicadores con 609 fragmentos y medición del retorno económico de la sostenibilidad con 18 fragmentos. Las coocurrencias indicaron que la integración financiera depende de la calidad de las métricas, de su vinculación con objetivos de negocio y de metodologías adaptadas al contexto.

La validación práctica mostró avances en el diseño de indicadores y una creciente conciencia sobre el valor económico de la sostenibilidad, pero evidenció brechas en la estandarización del retorno de la inversión, en la conexión entre criterios ASG y finanzas y en la institucionalización de la validación con grupos de interés.

Los resultados obtenidos durante el análisis y la discusión de la información recopilada permitieron responder de forma directa a la problemática planteada desde el inicio de la investigación: las empresas privadas del área metropolitana de México enfrentan barreras conceptuales, técnicas y organizacionales que dificultan la implementación efectiva de estrategias de doble materialidad vinculadas a su operación. La ausencia de metodologías contextualizadas impide priorizar de forma adecuada los asuntos materiales relevantes, limita la integración de indicadores que reflejen el retorno económico de las prácticas sostenibles y obstaculiza la vinculación entre la sostenibilidad, los objetivos operativos y las expectativas reales de los grupos de interés.

La evidencia triangulada confirmó que las empresas privadas del área metropolitana de la Ciudad de México y el Estado de México enfrentan barreras conceptuales, técnicas y organizacionales para implementar estrategias de doble materialidad. Las entrevistas y

grupos focales destacaron la falta de liderazgo técnico y cultural para incorporar la sostenibilidad como parte de la estrategia central, así como una percepción de que ésta se traduce en gasto más que en inversión. Estas resistencias se vinculan con el desconocimiento del concepto de doble materialidad y con la falta de procesos participativos que aborden los temas priorizados frente a los grupos de interés.

Discusión

La presente sección constituye una de las partes más relevantes, pues interpreta y contrasta los hallazgos obtenidos en la investigación con estudios y marcos teóricos relevantes en el ámbito de la sostenibilidad y la doble materialidad. La discusión se desarrolla en correspondencia con cada objetivo específico, lo que permite analizar de forma integral la aplicabilidad, los alcances y las limitaciones de los resultados obtenidos. Asimismo, se comparan los hallazgos con la literatura existente, destacando los aportes, los retos identificados y las posibles soluciones que fortalecen la integración entre la sostenibilidad, la rentabilidad y la responsabilidad social corporativa en el contexto empresarial mexicano.

Discusión del primer objetivo específico

Los resultados confirman que la sostenibilidad sólo genera valor cuando se integra de forma estratégica en la gestión empresarial. Coincidiendo con Barrueto y Marchena (2024), en México predomina un enfoque fragmentado y reputacional, lo que se refleja en las empresas analizadas, donde la sostenibilidad aún se percibe como un gasto y no como una inversión. Esto limita su impacto en la competitividad y demuestra que la doble materialidad sigue sin consolidarse como herramienta de gestión.

En contraste, Freeman (2010) y Elkington (1997) sostienen que la sostenibilidad requiere equilibrar las dimensiones social, ambiental y económica e incorporar las expectativas de los grupos de interés. Si bien se observaron avances en prácticas operativas, los resultados evidencian una falta de integración transversal, lo que coincide con lo que Gudynas (2011) y Pérez (2022) denominan sostenibilidad débil. Esta brecha entre el discurso y la práctica reafirma la necesidad de contar con metodologías contextualizadas que conviertan los compromisos éticos en decisiones empresariales.

Desde el enfoque cultural, Orozco (2020) y Hernández et. al. (2024) señalan que la sostenibilidad debe formar parte de la cultura organizacional. Los hallazgos confirman que las estructuras jerárquicas y la ausencia de liderazgo transformacional reducen la innovación y limitan la adopción de prácticas sostenibles.

En el plano conceptual, Botana (2024), Niño (2023) y Adams et. al. (2021) reconocen que la doble materialidad fortalece la legitimidad y la coherencia empresarial. Sin embargo, los resultados revelan un desconocimiento generalizado del concepto y su aplicación metodológica, lo que impide vincular los impactos sociales y ambientales con los resultados financieros.

En este sentido, aunque existe voluntad de avanzar, las empresas carecen de estructuras y

herramientas que integren la sostenibilidad en la estrategia financiera. La metodología propuesta en este estudio ofrece una solución práctica a este problema, al traducir los marcos internacionales en procesos operativos adaptados al contexto mexicano, fortaleciendo la coherencia interna y la legitimidad externa.

Discusión del segundo objetivo específico

Los resultados confirman que la sostenibilidad sólo genera valor cuando se integra de manera estratégica en la operación empresarial. Tal como sostienen Barrueto y Marchena (2024) y Pérez (2022), en el contexto mexicano la sostenibilidad continúa siendo fragmentada y centrada en la reputación o el cumplimiento normativo, más que en su potencial para fortalecer la competitividad. Esto se relaciona con lo que Hernández et. al. (2024) define como sostenibilidad débil, caracterizada por acciones reactivas y desvinculadas de la planeación y del retorno económico.

Autores como Montoya et. al. (2022) y Santos et. al. (2025) señalan que la integración de la sostenibilidad a la planificación estratégica y a la gestión de riesgos es esencial para generar eficiencia y rentabilidad. Los hallazgos de esta investigación respaldan esta premisa, ya que la falta de vinculación entre indicadores sociales, ambientales y financieros impide demostrar retornos tangibles. Este resultado coincide con Bravo et. al. (2023), quien advierte que muchas empresas abordan los temas materiales de forma superficial, sin conectar su impacto con la estrategia financiera.

Desde la perspectiva de los grupos de interés, Freeman (2010) y Belleza y Dios (2022) destacan que la legitimidad empresarial depende de la transparencia y la participación efectiva. En línea con estos autores, los hallazgos evidencian que la gestión parcial de la sostenibilidad genera incoherencia entre el discurso y la práctica, lo que debilita la confianza y afecta tanto la reputación como el desempeño financiero.

Finalmente, desde una visión ética, Scavone et. al. (2021) y Negro et. al. (2023) sostienen que los impactos sociales y ambientales no gestionados pueden transformarse en riesgos financieros. En este sentido, la doble materialidad se presenta como una herramienta de prevención que permite convertir dichos riesgos en oportunidades estratégicas. Su ausencia, como demuestran los resultados, no sólo limita la eficiencia operativa, sino que también restringe la capacidad de las empresas para generar valor compartido y fortalecer su rentabilidad y resiliencia a largo plazo.

Discusión del tercer objetivo específico

El marco teórico muestra que diseñar una metodología de doble materialidad requiere reconocer las limitaciones de los marcos internacionales y su falta de adaptación al contexto mexicano. Coincidiendo con Cuéllar (2025) y Barrueto y Marchena (2024), los resultados confirman que la adopción de modelos globales sin ajustes locales conduce a estructuras de sostenibilidad declarativas, desconectadas de la gestión operativa y financiera.

Las empresas analizadas evidencian la necesidad de contar con metodologías flexibles y contextualizadas, centradas en sus capacidades internas y en el entorno donde operan. En

coordinación con Bravo et. al. (2023) y Porter y Kramer (2006), los hallazgos demuestran que la priorización de temas materiales es clave para generar valor económico y social. Las organizaciones que establecen criterios claros logran mayor coherencia y legitimidad, mientras que aquellas con enfoques reactivos pierden recursos y competitividad.

Asimismo, los resultados respaldan la importancia de la validación participativa, señalada por Hernández et. al. (2024), como un elemento esencial para construir indicadores precisos y confiables. Las empresas que involucran activamente a sus grupos de interés presentan estrategias más consistentes y comprensibles, lo que fortalece su credibilidad y desempeño.

Desde la perspectiva ética y de gobernanza, Orozco (2020) y Pérez (2022) destacan que atender las expectativas externas es indispensable para preservar la confianza. Los hallazgos coinciden con esta visión, pues la ausencia de mecanismos de validación y diálogo con los grupos de interés reduce la legitimidad y debilita la sostenibilidad a largo plazo.

De este modo, la metodología propuesta busca superar la sostenibilidad declarativa mediante la construcción de herramientas que traduzcan los impactos sociales y ambientales en métricas financieras, facilitando la toma de decisiones estratégicas y la generación de valor compartido y rentable en el contexto empresarial mexicano.

Discusión del cuarto objetivo específico

La validación de la metodología confirma que la sostenibilidad no debe concebirse como un elemento aislado, sino como parte estructural de la estrategia corporativa. En coordinación con Negro et. al. (2023) y Montoya et. al. (2022), los resultados demuestran que la rentabilidad sostenible sólo es posible cuando las decisiones económicas incorporan dimensiones sociales y ambientales, reconociendo que estos factores determinan la viabilidad futura de la empresa.

Los hallazgos revelan avances en la comprensión del concepto, aunque persisten limitaciones para vincular los impactos sostenibles con indicadores económicos. Esto coincide con Santos et. al. (2025), quien plantea que los criterios ASG fortalecen la reputación y el desempeño financiero cuando se integran en la planeación estratégica, y no como acciones reputacionales desconectadas de la gestión.

En contraste con esta práctica superficial, la metodología de doble materialidad validada internamente en este estudio permite traducir los compromisos sostenibles en resultados medibles. Los indicadores se consolidan como herramientas clave para conectar el impacto social y ambiental con el valor financiero, fortaleciendo la credibilidad y el valor compartido de la estrategia empresarial.

Asimismo, Díaz (2020) y Ayala (2021) sostienen que la responsabilidad social corporativa debe asumirse como una inversión estratégica más que como una obligación ética. Esto constituye el enfoque confirmado en los casos analizados, donde la participación activa de los grupos de interés impulsa la rentabilidad y la lealtad.

De acuerdo con Pérez (2022) y Barreto y Marchena (2024), avanzar hacia una sostenibilidad

fuerte o súper fuerte implica reconocer los costos estratégicos como inversiones que fortalecen la resiliencia organizacional. Los resultados de la validación confirman esta visión, pues las empresas que adoptan la sostenibilidad como inversión logran beneficios tangibles en desempeño y reputación. De este modo, la doble materialidad se consolida como una herramienta efectiva para convertir los impactos sostenibles en valor financiero, reforzando la legitimidad y la competitividad corporativa.

Vinculación de los hallazgos y propuesta metodológica de doble materialidad

El primer objetivo específico permitió identificar los principales factores que limitan la formalización de la doble materialidad. Los resultados evidenciaron que la sostenibilidad continúa integrada de manera parcial y fragmentada, que la cultura organizacional puede actuar tanto como impulso como barrera, y que persiste un desconocimiento conceptual y metodológico del enfoque. Asimismo, se observaron estructuras rígidas y carencias en capacidades técnicas y de liderazgo que obstaculizan su implementación efectiva.

El segundo objetivo específico profundizó en las consecuencias operativas, reputacionales y económicas derivadas de la falta de una estrategia sólida de doble materialidad. Se reflejó que, cuando la sostenibilidad se gestiona desde una lógica de gasto o de cumplimiento normativo, se debilita la legitimidad ante los grupos de interés, se fragmenta la planeación institucional y se rompe la conexión entre los criterios ASG y el desempeño financiero.

El tercer objetivo específico abordó el diseño y fundamento teórico de la metodología propuesta, articulando la adaptabilidad contextual, la integración estratégica y la alineación con la cultura organizacional. Este apartado incorporó componentes clave como la priorización de los temas materiales, la creación de indicadores vinculados al modelo de negocio y la validación participativa con los grupos de interés, garantizando así su relevancia y legitimidad. En conjunto, este objetivo marcó la ruta metodológica para transformar los impactos en decisiones estratégicas y las decisiones en métricas de desempeño y retorno.

El cuarto objetivo específico se centró en la validación interna de la propuesta metodológica. Aunque su implementación práctica completa se vio limitada por los tiempos de la investigación, la triangulación de instrumentos permitió contrastar su coherencia conceptual, su viabilidad operativa y su capacidad para medir el retorno de la inversión sostenible.

De este modo, el objetivo general se aborda a través de un proceso progresivo que transita del diagnóstico al diseño y de la propuesta a su validación, estableciendo las bases para que la doble materialidad se consolide como criterio estratégico, se exprese mediante indicadores verificables y se integre a la generación de valor económico, social y ambiental dentro de la gestión empresarial contemporánea. Estos hallazgos formularon las bases para el desarrollo de la metodología de doble materialidad que se expresa a continuación.

La metodología propuesta, de autoría original, se fundamenta en un enfoque integrador que vincula la materialidad financiera, entendida como los efectos de los factores ambientales, sociales y de gobernanza sobre el desempeño económico, con la materialidad de impacto, que considera las consecuencias que las actividades empresariales generan en la sociedad y el medio ambiente. Este enfoque se estructura en cuatro fases interrelacionadas que incluyen

procedimientos orientados a la construcción de una matriz de doble materialidad articulada con la estrategia de sostenibilidad de la organización.

La primera fase, correspondiente al análisis de información sectorial, establece el marco de referencia estratégico y contextual mediante un diagnóstico interno y externo que permite identificar los asuntos materiales antes de iniciar cualquier consulta participativa. En esta etapa se realiza un análisis comparativo de prácticas sostenibles dentro del sector, se evalúan las causas sociales y ambientales asociadas a la operación de la empresa y se identifican los factores internos y externos que inciden en la estrategia corporativa. Asimismo, se incorporan evaluaciones de riesgos ASG y análisis de los impactos financieros derivados de los temas materiales, con el propósito de conectar la sostenibilidad con el desempeño económico. Los hallazgos revelaron que las empresas analizadas tienden a replicar marcos internacionales sin una adecuada adaptación al contexto local, lo que refuerza la necesidad de metodologías flexibles y contextualizadas.

La segunda fase, de mapeo estratégico de grupos de interés, se basa en la teoría de Freeman (2010) y tiene como propósito identificar, clasificar y jerarquizar a las partes interesadas según su nivel de influencia e impacto. En esta etapa se definen los objetivos comunes, las estrategias de interacción y los canales de diálogo que favorecen la comunicación efectiva y la construcción de confianza. Los resultados de la investigación mostraron que muchas empresas carecen de procesos formales de consulta y validación externa, lo que genera desconfianza y pérdida de legitimidad; por ello, esta fase busca consolidar mecanismos participativos que fortalezcan la relación con los grupos de interés y aseguren su incorporación real en la toma de decisiones.

La tercera fase, centrada en la implementación de herramientas de consulta, constituye el eje participativo de la metodología. A través de encuestas, entrevistas y grupos focales se valida y prioriza la información obtenida en las etapas anteriores, garantizando que la estrategia de sostenibilidad refleje las percepciones, preocupaciones y expectativas de los actores que interactúan con la organización. Los resultados evidenciaron una brecha constante entre el discurso y la práctica, así como la fragmentación en la planeación, lo cual impide priorizar adecuadamente los temas relevantes. En respuesta, esta fase promueve la integración de mecanismos de consulta como herramientas para consolidar decisiones sostenibles y coherentes con el contexto organizacional.

Finalmente, la cuarta fase se enfoca en el análisis y desarrollo de la matriz de doble materialidad, donde se organiza y evalúa toda la información recolectada. En esta etapa se realiza una evaluación cruzada de los asuntos materiales desde una doble perspectiva: la interna, vinculada con la gestión organizacional, y la externa, relacionada con los grupos de interés. El resultado se describe en una matriz que visualiza la relación entre los impactos de la empresa y su relevancia económica, fortalecida mediante la vinculación con estándares internacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el GRI (2025), el Pacto Mundial, la International Standard Organization [ISO] (2025) a través de la norma ISO 26000, el Distintivo Empresa Socialmente Responsable y los lineamientos del SASB (2025). Además, se propone una ruta estratégica para integrar los resultados en el plan de sostenibilidad de la organización, equilibrando el crecimiento económico con el bienestar social y la protección ambiental.

Conclusiones

La presente investigación confirma que la doble materialidad, entendida como un instrumento de gestión estratégica, permite vincular los impactos sociales y ambientales con la planeación, la asignación de recursos y la evaluación de resultados. En el contexto de las empresas privadas del área metropolitana de México, avanzar en esa dirección implica pasar de una sostenibilidad tratada como requisito reputacional a una lógica de inversión que conecte el propósito, la operación y el desempeño financiero con transparencia y trazabilidad.

El objetivo general de esta investigación planteaba desarrollar y validar una metodología contextualizada para la implementación de estrategias de doble materialidad en empresas privadas del área metropolitana de México, que integrara indicadores de sostenibilidad y retorno de inversión, vinculada con el enfoque de la responsabilidad social corporativa, los objetivos operativos y las expectativas reales de los grupos de interés. El recorrido metodológico que se siguió y los hallazgos obtenidos permiten afirmar que este objetivo fue cumplido, al consolidar un marco coherente que responde a las necesidades detectadas en las empresas y a los supuestos planteados desde el inicio de la investigación.

El principal reto no es únicamente técnico, sino de interpretación y de cultura organizacional. Mientras la sostenibilidad se perciba como gasto, es probable que permanezca fragmentada y se traduzca en iniciativas aisladas, difíciles de priorizar y de medir. Cuando la gobernanza y el liderazgo asumen la sostenibilidad como criterio estratégico, surgen condiciones para ordenar procesos, construir indicadores verificables y conectar la evidencia con decisiones financieras. La metodología propuesta aporta justamente esa conexión, donde se busca partir de un diagnóstico cultural y de gobernanza, priorizar asuntos materiales de manera contextualizada, definir indicadores simples y comparables que dialoguen con las finanzas y validar con los grupos de interés para sostener la legitimidad.

En conclusión, esta investigación se centra en haber demostrado que la comprensión y la aplicación de la doble materialidad no dependen únicamente de la existencia de marcos normativos, sino de la manera en que las empresas interpretan y traducen esos marcos a su cultura organizacional, su liderazgo y sus procesos de gestión. Este hallazgo revela que el desafío no se centra en la ausencia de prácticas sostenibles, sino en la falta de metodologías capaces de convertirlas en criterios estratégicos y financieros medibles y verificables.

Referencias

- Adams, C. A., Alhamood, A., He, X., Tian, J., Wang, L., & Wang, Y. (2021, mayo). *The double-materiality concept Application and issues*. Global Reporting Initiative. <https://www.globalreporting.org/media/jrbntbyv/griwhitepaper-publications.pdf>
- Alva, A. R. (2016). El indicador cualitativo 'capital informacional': categorías emergentes. *Commons: revista de comunicación y ciudadanía digital*, 5(2), 148-176.
- Arias, J. L., & Covinos, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación. *Enfoques Consulting EIRL*, 1(1), 66-78.
- Ayala, C. (2021). La responsabilidad social corporativa: concepto, ámbito de aplicación, grupos de interés y objetivos. *Anuario Jurídico Y Económico Escurialense*, (54), 173–198. <https://doi.org/10.54571/ajee.462>
- Barrueto, M. T., & Marchena, O. B. (2024). Impacto de los costos estratégicos en la sostenibilidad empresarial de las PYMEs mediante una revisión bibliográfica. *Revista científica en ciencias sociales*, 6, e601120. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/e601120>
- Belleza, V. A., & Dios, O. M. (2022). *La teoría de los stakeholders y la creación de valor [Trabajo de investigación de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)]*. Repositorio Académico UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/660920>
- Botana, N. (2024, junio) *Materialidad. El nuevo eje del reporting en sostenibilidad [Trabajo de fin de grado, Universidad Rey Juan Carlos (URJC)]*. Repositorio URJC Digital. <https://hdl.handle.net/10115/35322>
- Bravo, F., Abad, M. C., & Reguera, N. (2023). Doble materialidad y credibilidad de la información sobre sostenibilidad: cuestiones clave y retos actuales. *Revista de Contabilidad y Tributación. CEF*, 488, 163-198. <https://doi.org/10.51302/rcyt.2023.18995>
- Cifuentes, W. E., & Duarte, C. (2023). Creación de valor público desde la perspectiva de los stakeholders. Una revisión semisistemática de literatura. *Administración & Desarrollo*, 53(1), 1-39. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol53n1.10>
- Comisión Europea (2025). *Comisión Europea*. https://commission.europa.eu/index_es
- Cuéllar, N. R. (2025). Hacia la sostenibilidad empresarial: Adopción de prácticas de triple impacto. *Realidad Empresarial*, 20, 1-4. <https://doi.org/10.51378/reuca.vi18.8927>
- Díaz, A. L. (2020). *La Responsabilidad Social Corporativa [Trabajo de fin de grado, Universidad de La Laguna]*. Repositorio Universidad de la Laguna. <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/21610/La%20Responsabilidad%20Social%20Corporativa..pdf>
- Elkington, J. (1997). The triple bottom line. *Environmental management: Readings and cases*, 2(1997), 49-66.
- European Financial Reporting Advisory Group (2025). *Europe's voice in corporate reporting*. <https://www.efrag.org/en>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Global Reporting Initiative (2025). *GRI Standards Spanish Translations*. <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>
- Gudynas, E. (2011). Desarrollo y sustentabilidad ambiental: Diversidad de posturas,

- tensiones persistentes. *La Tierra no es muda: diálogos entre el desarrollo sostenible y el postdesarrollo* (pp 69-96). <http://www.gudynas.com/publicaciones/GudynasUsosIdeasSustentabilidadGranada11.pdf>
- Guillen, M. K. (2021). *Gestión de proyectos sostenibles e intervención de stakeholders. Caso práctico: empresa privada [Examen de suficiencia profesional, Universidad Nacional de Educación]*. Repositorio UNE. <https://repositorio.une.edu.pe/server/api/core/bitstreams/f702fc0b-8c43-4d0f-b91a-f90ad9411ca5/content>
- Hernández, J. E., Juárez, S., & Pérez, A. G. (2024). Responsabilidad Social Empresarial: Estrategia hacia los Objetivos Desarrollo Sostenibles en PyMEs Mexicanas. *Transdigital*, 5(9). e308. <https://doi.org/10.56162/transdigital308>
- Huamán, J. A., Treviños, L. L., & Medina, W. A. (2022). Epistemología de las investigaciones cuantitativas y cualitativas. *Horizonte de la Ciencia*, 12(23), 27-47. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2022.23.1462>
- International Standard Organization (2025). *ISO 26000 Responsabilidad social*. <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
- Jiménez, V. E. (2020). Triangulación Metodológica Cualitativa y Cuantitativa. *Revista sobre estudios e investigaciones del saber académico (Encarnación)*, 14(14), 76-81. <https://doi.org/10.70833/rseisa14item276>
- Montoya, A. J., García, M. L., & Vélez, R. A. (2022). La sostenibilidad empresarial desde las prácticas sostenibles, los grupos de interés y la responsabilidad social corporativa: una revisión de la literatura. *Revista CIFE*, 24(41), 132-155. <https://doi.org/10.15332/22484914.7731>
- Negro, A. R., Lera, L., Poleo, A., & von Feigenblatt, O. F. (2023). La responsabilidad social corporativa, Una revisión histórica alineada a dos teorías que colaboran con el concepto. *Anales de la Real Academia de Doctores de España*, 8(4), 769–783.
- Niño, D. A. (2023). Estudio de doble materialidad del sector asegurador colombiano, 2023. *Revista Fasecolda*, (192), 76–81. <https://revista.fasecolda.com/index.php/revfasecolda/article/view/958>
- Orozco, I. (2020). De la ética empresarial a la sostenibilidad, ¿por qué debe interesar a las empresas? *The Anáhuac Journal: Business and Economics*, 20(1). <https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2020v20n1.03>
- Pérez, D. A. (2022). Enfoques éticos para la sustentabilidad. *SaberEs*, 14(2), 111-12. <https://saberes.unr.edu.ar/index.php/revista/article/view/277/167167274>
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard business review*, 84(12), 42-56.
- Rojas, W. J. (2022). La relevancia de la investigación cualitativa. *Stodium Veritatis*, 20(26), 79-97.
- Saharrea, J. M., & Viale, C. M. (2021). Pragmatismo, método y educación: Dewey y Rorty acerca de How We Think. *Análisis filosófico*, 41(2), 197-229. <https://dx.doi.org/10.36446/af.2021.435>
- Santos, R. I., Rodríguez, B. M., Rodríguez, W. A., Burgos, D. S., & Peñafiel, T. M. (2025). Sostenibilidad empresarial como eje de la planificación estratégica. *Revista Científica Ciencia y Desarrollo - Universidad Alas Peruanas*, 28(2). <https://dx.doi.org/10.21503/cyd.v28i1.2832>
- Scavone, G. M., Sanabria, V. R., & Vidal, N. Y. (2021, diciembre). Análisis de las

- actualizaciones de los estándares de reportes de sustentabilidad postpandemia. 17º Simposio Regional de Investigación Contable. *Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de La Plata, La Plata*.
<https://www.aacademica.org/natalia.yael.vidal/15.pdf>
- Sustainability Accounting Standards Board (2025). *SASB Standards*. <https://sasb.ifrs.org/>
- Tunal, G. (2022). Protocolizando la investigación científica. *Investigación y postgrado*, 37(1), 235-255.
- Valenciano, G. (2022). Alcances del constructivismo como paradigma en la investigación. *Wímb lu*, 17(2), 151-168.

Apéndices

Apéndice 1: Transcripciones de entrevistas semiestructuradas

Con el propósito de optimizar el análisis y manejo de la información recabada, se elaboraron resúmenes individuales de las transcripciones de cada participante. Estos resúmenes sintetizan los principales hallazgos, percepciones y experiencias compartidas en torno a la sostenibilidad, la doble materialidad y su integración estratégica dentro de las organizaciones. El objetivo de esta síntesis es presentar una visión clara y comparativa de cómo cada entrevistado entiende, implementa y percibe los retos y oportunidades relacionados con la sostenibilidad empresarial.

Participante 1: director general de Grupo U Asesor en Inversiones S.A. de C.V. Asesor en inversiones independientes

El participante interpreta la sostenibilidad desde un enfoque de cumplimiento normativo y ética corporativa. Para él, la sostenibilidad significa garantizar la permanencia del negocio a través del control, la prevención de riesgos y la conducta responsable. No existe una estrategia ASG documentada, y la doble materialidad no se aplica formalmente dentro de la empresa. Destaca que las prácticas sostenibles se asocian a la eficiencia y el ahorro operativo, más que a la inversión estratégica. Considera que su principal reto es traducir la ética y la confianza en indicadores económicos que reflejen el valor financiero. Reconoce que una metodología de doble materialidad sería útil siempre que se adapte al lenguaje regulatorio del sector financiero.

Participante 2: directora de operaciones de Grupo U Asesor en Inversiones S.A. de C.V. Asesor en inversiones independientes

La entrevistada percibe la sostenibilidad como sinónimo de cumplimiento regulatorio y control interno. Explica que la cultura organizacional está orientada a la disciplina y la normativa, lo que garantiza la integridad, pero limita la innovación y la apertura hacia dimensiones ambientales y sociales. Su empresa no maneja el concepto de doble materialidad ni indicadores ASG formales. Las acciones sostenibles se interpretan como obligaciones más que como inversiones. Considera que la gobernanza está totalmente integrada a la estrategia, mientras que los aspectos sociales y ambientales permanecen marginales. Sugiere que cualquier metodología debe ser adaptable, iniciando por la gobernanza para luego incorporar los demás ámbitos.

Participante 3: subdirectora de Grupo U Asesor en Inversiones S.A. de C.V. Asesor en inversiones independientes

La participante describe un entorno empresarial enfocado casi exclusivamente en el cumplimiento regulatorio. Menciona que su rol operativo está orientado a asegurar la transparencia y la ética, aunque reconoce la ausencia de prácticas sostenibles más amplias. No se utilizan términos como sostenibilidad o doble materialidad de manera formal, y las capacitaciones o programas éticos se perciben como gastos necesarios. Señala que la cultura organizacional, basada en la disciplina y el control, fortalece la gobernanza, pero frena la

innovación social o ambiental. Considera que su empresa podría beneficiarse de una metodología práctica que conecte el lenguaje de la gobernanza con objetivos sostenibles.

Participante 4: subdirector general de Pide un Access S.A. de C.V.

El participante adopta una visión de la sostenibilidad centrada en el bienestar de los operadores, la eficiencia logística y la generación de valor compartido. Aunque reconoce que la doble materialidad no está formalmente implementada, afirma que su empresa aplica los principios de sostenibilidad de manera intuitiva, priorizando la rentabilidad y el impacto social. Resalta que la cultura organizacional actúa como un motor impulsado por el propósito social de la compañía. Mide indicadores relacionados con cumplimiento, eficiencia y bienestar, aunque no con una metodología de retorno de inversión. Considera que una metodología estructurada de doble materialidad ayudaría a sistematizar las prácticas actuales y conectar el bienestar con la rentabilidad financiera.

Participante 5: directora contable de Pide un Access S.A. de C.V.

La participante relaciona directamente la sostenibilidad con la estabilidad financiera. Enfatiza que la eficiencia operativa y el bienestar laboral se traducen en mejores resultados económicos. Reconoce que su empresa carece de un sistema formal de indicadores ASG, aunque integra algunos elementos sostenibles en la toma de decisiones financieras. Percibe la cultura organizacional como favorable, con liderazgo comprometido en el ámbito social, aunque con limitaciones técnicas en sostenibilidad financiera. Señala que uno de los principales retos es cuantificar el valor económico de las iniciativas sociales. Considera que una metodología flexible permitiría integrar la sostenibilidad de forma más explícita en los reportes financieros.

Participante 6: director de operaciones de Pide un Access S.A. de C.V.

El entrevistado entiende la sostenibilidad como una práctica enfocada en eficiencia y cumplimiento operativo. Reconoce avances en bienestar de empleados, pero indica que su empresa no mide el retorno de inversión en sostenibilidad. Menciona que la principal barrera es la falta de indicadores económicos que reflejen el impacto de las acciones sociales o ambientales. Considera que la sostenibilidad debe vincularse con la realidad de las empresas medianas, con herramientas simples y de aplicación práctica. Sugiere que una metodología adaptada podría ayudar a formalizar procesos y medir mejor el vínculo entre la sostenibilidad y los resultados financieros.

Participante 7: coordinador de calidad de Pide un Access S.A. de C.V.

El entrevistado asocia la sostenibilidad con la mejora continua, el cumplimiento normativo y la aplicación de la NOM-035. Aunque reconoce la importancia de la sostenibilidad, explica que la empresa todavía no cuenta con políticas formales de doble materialidad. Considera que la cultura organizacional impulsa el cumplimiento, pero que las acciones sostenibles se mantienen en el nivel operativo. Destaca que la calidad y la sostenibilidad son inseparables y propone la creación de un marco que permita medir y comunicar los resultados de manera más clara. Reconoce la necesidad de integrar herramientas sencillas que conecten los

objetivos de calidad con la sostenibilidad.

Participante 8: Especialista en responsabilidad social de Grupo Martí

La entrevistada tiene una perspectiva técnica y estructurada sobre la sostenibilidad. Su principal función es implementar el análisis de materialidad y vincularlo con la estrategia empresarial. Reconoce que la sostenibilidad todavía no se integra completamente en las operaciones y que falta fortalecer los indicadores ambientales y sociales. Valora la importancia de la doble materialidad como herramienta para priorizar temas relevantes y conectar los impactos no financieros con la rentabilidad. Sugiere que las metodologías deben adaptarse al tamaño de las empresas y utilizar indicadores sencillos que permitan medir progreso sin requerir grandes recursos.

Participante 9: Especialista en responsabilidad social de Grupo Martí

La entrevistada aporta una visión desde el nivel operativo y de aprendizaje. Explica que su rol está centrado en promover la cultura de sostenibilidad dentro de la organización y en apoyar en proyectos sociales y ambientales. Percibe la sostenibilidad como un eje en construcción que requiere mayor formalización y reconocimiento dentro de la empresa. Menciona que la sensibilización del personal es clave para integrar la sostenibilidad a largo plazo. Considera que la doble materialidad podría ayudar a evidenciar cómo los esfuerzos sociales también generan beneficios económicos y de reputación para la organización.