



Área: *Sostenibilidad*

Sostenibilidad: ¿Por qué la integridad operativa será la ventaja competitiva decisiva?

Resumen: La integridad operativa se ha convertido en el eje del componente social del ESG, en 2026, será un factor clave para competir, generar confianza y sostener el negocio.

Contexto estratégico

Durante los últimos años, el concepto de **Sostenibilidad (Ambiental Social y de Gobernanza ASG o en inglés Environmental, Social and Governance ESG)** ha sido interpretado como una agenda predominantemente ambiental; sin embargo, hacia 2026 el enfoque está cambiando de forma acelerada. Hoy, el componente social, especialmente la manera en que una entidad opera, se relaciona con su gente y cumple con sus obligaciones, se ha convertido en el principal punto de escrutinio.

La conversación ya no gira únicamente en torno a la sostenibilidad o reputación corporativa, sino a la **integridad operativa como base del modelo de negocio**. Inversionistas, reguladores, clientes y socios comerciales están evaluando no solo qué hace una entidad, sino cómo lo hace.

Para el **Chief Executive Officer (CEO)** o Director, esto implica un cambio relevante: el tema de sostenibilidad deja de ser un tema de reporte o posicionamiento y se convierte en un **factor crítico de competitividad, continuidad y acceso a mercado**.



Implicaciones fiscales y de cumplimiento

En México, la supervisión sobre aspectos laborales, fiscales y de cumplimiento ha evolucionado hacia esquemas más integrados y con mayor coordinación entre autoridades. La información ya no se analiza de forma aislada; **se cruza entre distintas fuentes** para evaluar la consistencia de la operación.

Aspectos como la subcontratación, el cumplimiento en seguridad social, la correcta integración del salario, el pago de la Participación de Trabajadores en las Utilidades, la trazabilidad en pagos, la transparencia en la estructura corporativa y el cumplimiento de los derechos laborales y de seguridad social, están siendo revisados con mayor profundidad. A esto se suma la creciente relevancia de temas como beneficiario controlador, prevención de lavado de dinero y debida diligencia en terceros.

En este entorno, **cualquier inconsistencia** entre lo que la empresa declara, paga y opera **puede escalar** a un incumplimiento administrativo y/o a un riesgo legal, financiero y/o reputacional.



Puntos críticos para la Alta Dirección

Para la Dirección General o Administración de la entidad, el reto principal radica en que muchos de estos riesgos no son visibles hasta que se materializan. La operación puede parecer estable, mientras que en el fondo existen debilidades en procesos laborales, estructuras de compensación, relaciones con proveedores, controles internos o relación con la comunidad donde opera.

Adicionalmente, existe una desconexión frecuente entre las áreas operativas y la visión estratégica del negocio, lo que provoca que decisiones relevantes se tomen sin una evaluación integral de riesgos. En este contexto, el **CEO** no solo enfrenta la responsabilidad de dirigir la estrategia, sino de asegurar que la ejecución esté alineada con **estándares de integridad y cumplimiento**.

La falta de visibilidad y control en estos temas puede comprometer desde la reputación de la empresa hasta su capacidad de cerrar contratos, atraer inversión o participar en cadenas de suministro globales.

Impacto para el CEO y la organización

Cuando la **integridad operativa no está asegurada**, el impacto trasciende el ámbito interno. Las entidades enfrentan restricciones en procesos de due diligence, pérdida de oportunidades comerciales, observaciones en auditorías y, en casos más críticos, sanciones que afectan **directamente su estabilidad financiera**.

Asimismo, la **percepción de riesgo** por parte de inversionistas o socios estratégicos puede limitar el acceso a capital o frenar planes de expansión. En contraste, aquellas entidades que demuestran **control, transparencia y cumplimiento** consistente generan confianza y se posicionan como socios confiables en mercados cada vez más exigentes.

En este sentido, el componente social en temas de sostenibilidad deja de ser un tema reputacional y se convierte en un **habilitador directo** que puede impactar positivamente en el **crecimiento y en la reputación**.

Señales de alerta / riesgos clave

Las organizaciones con **mayor exposición** suelen presentar **ciertos patrones**: esquemas laborales que no han sido revisados a la luz de los cambios regulatorios, inconsistencias entre la información de nómina, seguridad social y fiscal, así como falta de control sobre terceros y proveedores.

También es **común encontrar estructuras corporativas poco transparentes** o procesos internos que no cuentan con evidencia suficiente para soportar revisiones. En estos casos, el riesgo no necesariamente es evidente en la operación diaria, pero sí se vuelve **crítico ante una revisión de autoridad** o un proceso de evaluación por parte de un tercero.

Acciones a nivel Dirección General

Frente a este escenario, el **CEO** debe asumir un rol activo en la **validación del modelo operativo de la organización**. Esto implica ir más allá del cumplimiento declarativo y asegurar que existan controles reales, documentación sólida y coherencia entre todas las áreas del negocio.

Es fundamental impulsar **revisiones integrales** que permitan identificar riesgos laborales, fiscales, sostenibilidad y de cumplimiento, así como fortalecer los mecanismos de supervisión y control interno. De igual forma, se vuelve indispensable establecer **criterios claros** para la selección y evaluación de terceros, garantizando que toda la cadena de valor opere bajo estándares consistentes.

La integridad operativa no se delega; **se diseña, se supervisa y se ejecuta desde la Dirección General**.

¿Cómo puede apoyar BHR México?

En **BHR México** apoyamos a las organizaciones a fortalecer su integridad operativa mediante enfoques integrales que abarcan **cumplimiento laboral, fiscal, sostenibilidad y de prevención de riesgos**.

A través de diagnósticos especializados, identificamos áreas de exposición en la operación, evaluamos la **consistencia de la información entre distintas fuentes y diseñamos modelos de control** que permiten mitigar riesgos antes de que se materialicen.



Asimismo, acompañamos a la Alta Dirección en la implementación de esquemas de debida diligencia, validación de terceros y fortalecimiento de la gobernanza corporativa.

Nuestro enfoque está orientado a generar certeza, transparencia y confianza en la operación, elementos que hoy son determinantes para competir en el mercado.

En 2026, la ventaja competitiva no estará únicamente en el producto o el mercado, sino en la forma en que la empresa opera.

La integridad ya no es un valor reputacional; **es un requisito para crecer, acceder a oportunidades y sostener el negocio en el tiempo.**

Las organizaciones que lo entiendan actuarán con **anticipación**. Las que no, reaccionarán cuando el riesgo ya sea inevitable.