



Estrategias de sostenibilidad, resultados e impactos: el caso de una empresa industrial

Dra. María Trinidad Alvarez Medina¹
Dra. María Concepción Ramírez Barón²

RESUMEN

Hoy más que nunca las actividades realizadas por el ser humano y por las organizaciones deben ser sostenibles, de tal forma que contribuya a la solución de los problemas económicos, sociales y medioambientales. En ese sentido la Asamblea General de las Naciones Unidas en el mes de septiembre del año 2015, estableció la agenda para el desarrollo sostenible 2030, considerando 17 objetivos para el desarrollo sostenible (ODS) con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de las personas y proteger nuestro planeta, en un ámbito de prosperidad, paz y justicia, contribuyendo a la erradicación de la pobreza y la preservación del medio ambiente, dentro de un marco de desarrollo sostenible, manteniendo equilibrio en los aspectos sociales, económicos y medioambientales. Es necesario que las organizaciones incluyan en su marco estratégico actividades que contribuyan a la sostenibilidad económica, social y ambiental, a través de la implementación de objetivos y estrategias, en donde las prácticas sostenibles se encuentren consideradas en su estrategia y por tanto en los procesos que lleva a cabo. Por ello es importante que estas prácticas estén presentes en cada una de las actividades que realiza la empresa, en el entorno interno y el externo. El objetivo de este trabajo es revisar las estrategias de sostenibilidad de una empresa del sector industrial, que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores, mediante una revisión documental de los informes de sostenibilidad por el último año reportado e identificar los resultados e impacto de su implementación.

Palabras clave: sostenibilidad, objetivos y estrategias.

Sustainability strategies, results and impacts: the case of an industrial company

ABSTRACT

Today more than ever, the activities carried out by human beings and organizations must be sustainable, in such a way that they contribute to the solution of economic, social and environmental problems. In this sense, in September 2015, the United Nations General Assembly established the

¹ Instituto Tecnológico de Sonora, talvarez@itson.edu.mx

² Universidad Autónoma de Baja California, cony@uabc.edu.mx

2030 Agenda for Sustainable Development, considering 17 Sustainable Development Goals (SDG) with the aim of improving the living conditions of people and protecting our planet, in an environment of prosperity, peace and justice, contributing to the eradication of poverty and the preservation of the environment, within a framework of sustainable development, maintaining a balance in social, economic and environmental aspects. It is necessary that organizations include in their strategic framework activities that contribute to economic, social and environmental sustainability, through the implementation of objectives and strategies, where sustainable practices are considered in their strategy and therefore in the processes carried out. Therefore, it is important that these practices are present in each of the activities carried out by the company, both in the internal and external environment. The objective of this work is to review the sustainability strategies of a company in the industry sector listed on the Mexican Stock Exchange, through a documentary review of the sustainability reports for the last reported year and to identify the results and impact of their implementation.

Keywords: sustainability, objectives and strategies.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la pobreza, el hambre, la escasez de agua, el desempleo y las desigualdades continúan afectando a demasiadas personas en todo el mundo: además, los impactos adversos del cambio climático siguen aumentando, afectando la sostenibilidad de nuestro planeta. Con el propósito de contribuir a la sostenibilidad del planeta, en el año 2015, como resultado de un arduo trabajo realizado por diferentes representantes de la sociedad, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) adoptó los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en sustitución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Son 17 ODS, cuyo objetivo es disminuir la pobreza y el hambre, así como la gestión sostenible de los recursos naturales, para tal efecto se considera la dimensión económica, social y ambiental. Por otra parte, los ODS contribuyen al desarrollo global, diseñando objetivos particulares para que los países cumplan en un plazo de tiempo determinado, con un seguimiento periódico de los logros para medir el avance (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2016).

En el año 2020, La Organización de las Naciones Unidas (ONU) presento el informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), donde presenta los avances en los ODS hasta ese momento, en donde su secretario General António Guterres manifiesta que antes de la emergencia sanitaria derivada de la pandemia del COVID-19, obtuvieron logros como: disminución en el número de niños y jóvenes que no asistían a la escuela, disminución en la incidencia en la transmisión de enfermedades, mejoras en la gestión del agua potable, así como mayor participación de la mujer en cargos directivos; en contraparte aumentó la inseguridad alimentaria de personas, deterioro del medio ambiente, además de una desigualdad en todas las regiones. En marzo del 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declara la pandemia por el virus SARS-COV-2 que causa la enfermedad del COVID-19, causando deterioro en los sistemas de salud, empleo y educación,

afectando la vida de millones de personas, especialmente la de los Países menos desarrollados, provocando mayor pobreza y por tanto ampliando las brechas entre los países desarrollados y menos desarrollados.

En ese sentido, Mateo (2020), menciona que los problemas en el ámbito de la sostenibilidad representan la oportunidad de las empresas para contribuir al cumplimiento de sus objetivos y de los ODS establecidos por la ONU. La situación anteriormente mencionada es un importante reto para la humanidad en el ámbito económico, social y ambiental, por esta razón los Países y los diferentes actores deben involucrarse y comprometerse con los ODS, trabajando en forma conjunta para realizar acciones responsables y hacer de este mundo un mejor lugar para todos.

El presente trabajo tiene por objetivo analizar las estrategias de sostenibilidad implementadas por una empresa mexicana de la industria avícola, que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores. El análisis se realizará a través de la revisión documental de los informes de sostenibilidad publicados por la empresa en su página de internet por los años 2021 y 2020.

Fundamentación teórica

A través de los años los aspectos ambientales, económicos y sociales han sido de gran relevancia para el desarrollo de la sociedad. Es por ello que, a partir de 1987, la Asamblea general de las Naciones Unidas emite el informe “Nuestro Futuro Común”, conocido también como el informe Brundtland, donde se define el desarrollo sostenible como la satisfacción de las necesidades de las generaciones actuales, sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras; la sostenibilidad considera tres dimensiones: económica, social y ambiental (Bermejo, 2014; Zarta, 2018). Con el firme propósito de contribuir a la sostenibilidad del planeta, erradicar la pobreza y preservar el medio ambiente; la ONU, en el mes de septiembre de 2015, estableció la agenda para el desarrollo sostenible 2030, considerando 17 objetivos para el desarrollo sostenible (ODS) con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de las personas y proteger nuestro planeta, en un ámbito de prosperidad, paz y justicia, manteniendo equilibrio en los aspectos sociales, económicos y medioambientales. Respecto a la implementación de los ODS, la ONU menciona que se necesita de cambios en los aspectos financieros, económicos y políticos para responder a los derechos humanos de las personas, además se requiere de la participación sostenida y decidida de los involucrados, tales como: Gobiernos, empresas, Organizaciones de la Sociedad Civil y personas. La ONU en su informe: “Los objetivos de Desarrollo sostenible 2020” menciona que el logro obtenido a esa fecha es insuficiente para alcanzar los cambios necesarios, poniendo en riesgo el bienestar de las generaciones actuales y futuras (ONU, 2020).

Con respecto al rol de las empresas en los ODS, Zarta (2018) explica que el desarrollo económico sostenible es posible alcanzarlo cuando se obtienen proyectos rentables, proporcionen un trato digno a los trabajadores, clientes y dignifiquen el pago de sueldos y salarios. Por tanto, es imprescindible,

además de los beneficios económicos, proporcionar beneficios sociales, salvaguardar el medio ambiente para las generaciones futuras y contribuir así a la sostenibilidad.

Estrategia

La sostenibilidad de las operaciones que realiza la empresa debe estar plasmado en su marco estratégico y formar parte de su misión y visión, por tal razón es importante diseñar estrategias que consideren las acciones que deben emprenderse en materia ambiental, social y económico en las actividades que realiza. ¿Qué es una estrategia?, David (2003) explica la estrategia como el medio para lograr los objetivos de largo plazo, representando las acciones que requieren asignación de recursos, considerando el entorno interno y externo de la empresa. Por otra parte, López 2013, citando a Chandler (1962) menciona a la estrategia como el establecimiento de metas y objetivos de largo plazo de la empresa, así como la fijación de los cursos de acción necesarios y la asignación de los recursos para llevarlo a cabo y lograr las metas. Como se observa ambos conceptos son muy similares, incluyendo objetivos, metas, acciones y recursos para implementar las estrategias y lograr las metas planteadas en la planeación estratégica. David (2003) explica tres fases en la concepción de la estrategia: 1) Se formula la estrategia, 2) Se implementa la estrategia y, 3) Se evalúa la estrategia. Por tanto, las organizaciones deben considerar en la formulación de la estrategia, el desarrollo sostenible en las actividades que realizan para obtener impactos económicos, ambientales y sociales positivos para la sociedad y el planeta.

Informes de sostenibilidad

Es importante que las empresas informen a las partes interesadas los resultados de sus acciones en materia de sostenibilidad y su contribución a los ODS. En ese sentido Rivera, Zorio y García (2016) explican que los informes integrados presentan los aspectos de mayor relevancia de la información corporativa, así como la perspectiva de la empresa en los ámbitos económico, social y ambiental. En ese sentido Alvarez et., al. (2017) mencionan que las memorias de sostenibilidad son un instrumento de comunicación directa a las partes interesadas en la empresa, revelando información de salud, seguridad, condiciones de trabajo, equidad de género, ética, uso de las energías renovables y no renovables, gestión del agua, emisión de gases de efecto invernadero (GEI), además de los indicadores del desempeño financiero de la misma; informando así del estado de la implementación y los avances de la sostenibilidad y su contribución a los ODS. La presentación de los informes es fundamental para la comunicación y transparencia de las actividades que realizan, brindando información a las partes interesadas.

En relación a los informes de sostenibilidad de las empresas, KMPG realizó un estudio en el 2020, cuyos objetivos fueron los siguientes: 1) brindar un panorama sobre como las grandes empresas gestionan y comunican su desempeño en el ámbito ambiental, social y de gobierno corporativo (ASG) a las partes interesadas, 2) Brindar información sobre las metodologías utilizadas para elaborar los

informes de responsabilidad social y sostenibilidad. KPMG reporta que el 75% de las empresas elaboran su informe de desempeño ambiental, social y de gobernanza con base en la guía del *Global Reporting Initiative* (GRI), presentándolo el 23% de las empresas en México en un reporte integrado (IR). Por otra parte, el 39% de las empresas estudiadas a través de sus informes, consideran que los 17 ODS son relevantes para su empresa. A continuación, se presentan los ODS que las empresas consideraron de mayor relevancia:

ODS	%
17 Alianzas para lograr los objetivos	39.2%
16 Paz, justicia e instituciones sólidas	14.4%
10 Reducción de desigualdades	6.4%
8 Trabajo decente y crecimiento económico	6.2%
15 Vida de ecosistemas terrestres	5.8%
6 Agua limpia y saneamiento	4.6%
11 Ciudades y comunidades sostenibles	4.2%
14 Vida submarina	3.6%
9 Industria, innovación e infraestructura	3.5%
13 Acción por el clima	3.3%
12 Producción y consumo responsables	3.1%
7 Energía asequible y no contaminante	1.8%
4 Educación de calidad	1.5%
5 Igualdad de género	1.3%
2 Hambre cero	0.5%
3 Salud y bienestar	0.4%
1 Fin de la pobreza	0.3%

Fuente: Elaboración propia con información de KMPG (2020)

KPMG concluye sobre la importancia de las empresas para explorar oportunidades de productos, servicios y tecnologías más amigables con el medio ambiente y generar impactos positivos en la sociedad.

METODOLOGIA

El presente trabajo considera investigación exploratoria, descriptiva no experimental, cuyo objetivo es revisar las estrategias de sostenibilidad de una empresa avícola, que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores, mediante una revisión documental de los informes de sostenibilidad por los periodos 2021 y 2020 e identificar los principales resultados e impacto de su implementación. Se utilizaron como materiales, los informes de sostenibilidad, así como el reporte anual correspondiente a los años 2021 y 2020 de la empresa que están disponibles en la página de internet y enviados a la Bolsa Mexicana de Valores. Es importante señalar que los informes de sostenibilidad, la empresa los ha nombrado y publicado como Informe de sustentabilidad, al respecto del concepto sustentable y sostenible, Zarta (2018) menciona que ambos conceptos son similares, sin embargo, lo sustentable se refiere a la armonía en los conceptos de la sostenibilidad, económico, ambiental y social. Lo sustentable se relaciona con la armonía que existe entre lo económico, lo social y lo ambiental, con el sistema de valores, mientras que lo sostenible considera cada uno de dichos subsistemas por separado.

El procedimiento utilizado para la obtención de resultados fue el siguiente: 1) Selección de la empresa, 2) Obtención de los informes de sostenibilidad y reportes anuales por los años 2021 y 2020 respectivamente, 3) Análisis de la información presentada en los informes, así como en la página web de la empresa, 4) Se identificó la misión, visión, cultura, modelo y líneas de acción de sostenibilidad adoptadas por la compañía, 5) Se identificó la contribución de las líneas de acción a los ODS, 6) Se identificaron los principales resultados e impactos de la implementación de las líneas de acción de sostenibilidad, 7) Discusión de resultados y conclusión.

RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de la revisión de los informes anuales y de sustentabilidad por los años 2021 y 2020 respectivamente, iniciando con la descripción de la empresa, así como del marco estratégico. Se identificó el modelo y las estrategias de sostenibilidad, así como los resultados e impactos reportados en el periodo de revisión, los cuales se presentan en la dimensión económica, ambiental y social.

Descripción de la empresa

La empresa objeto de estudio es Industrias BACHOCO, SAB de CV., empresa avícola líder en México, con oficinas centrales en la Ciudad de Celaya, Guanajuato; su mezcla de productos es la siguiente: 81% pollo, 5% Huevo para plato, 5% Alimento balanceado y 9% otros -productos de pavo y res con valor agregado- además es de las 10 principales empresas más grandes del mundo en el sector avícola. Inicio operaciones en 1952, emplea a más de 31,000 personas y tiene más de 1,000 centros de producción. La empresa realiza operaciones en México y en Estados Unidos de América. Cotiza en la Bolsa Mexicana de valores y en New York stock Exchange. La empresa elaboró el informe de sustentabilidad considerando la metodología de *Global Reporting Initiative (GRI)*, además de la aplicación de las Normas de Información Financiera (NIIF) a los estados financieros consolidados por el periodo reportado (BACHOCO, 2022a). A continuación, se presenta la visión, misión y cultura establecida por la empresa.

Visión

“Ser la empresa de alimentos de multi proteínas más importante en México y también a nivel internacional, enfocándose en la nutrición de toda la población y brindar un servicio superior a nuestros clientes basándonos en la calidad, sustentabilidad y excelencia en todo lo que hacemos.” (BACHOCO, 2022b, p11).

Misión

“Ofrecer siempre productos nutritivos, ricos, saludables y frescos, incrementando la calidad alimenticia del consumidor.” (BACHOCO, 2022b, p.11).

Nuestra Cultura

Desde nuestra fundación, en Bachoco se asumió el compromiso de brindar calidad a la alimentación a las familias mexicanas. Durante estos 70 años hemos trabajado en la mejora continua de nuestros procesos y en la adopción de un enfoque sustentable que nos permita seguir cumpliendo con nuestra promesa y potenciar su alcance. Hoy estamos orgullosos de ser una empresa que contribuye a mejorar la calidad alimenticia de las personas y que trabaja para impulsar la sostenibilidad en todas las actividades de la operación con un enfoque de ambiente, sociedad y gobierno corporativo (BACHOCO, 2022b, p.11).

Estrategia y compromiso con la sustentabilidad

BACHOCO, considera la sustentabilidad parte esencial de la estrategia de negocio y su cultura organizacional. La empresa menciona en el informe de sustentabilidad 2020, que promueve la cultura de sustentabilidad en su ámbito de influencia, emprendiendo acciones para contribuir positivamente en los lugares en donde opera, lograr sus objetivos y contribuir a los ODS. La sustentabilidad está presente en su visión; para tal efecto mantiene las siguientes líneas de acción: 1) Fortalecimiento del negocio, 2) Impulsamos a nuestra gente, 3) Cuidamos a nuestro planeta, 4) Contribuimos con la comunidad, brindando bienestar y nutrición. Las acciones de sostenibilidad de la compañía buscan que la empresa sea rentable, amigable con el medio ambiente, permanezca en el tiempo y se desarrolle en un ambiente de armonía con la sociedad (BACHOCO, 2021)

Modelo de sustentabilidad

BACHOCO tiene como objetivo en su modelo de sustentabilidad, contribuir al bienestar del entorno y de su propio negocio. Para tal efecto ha incorporado a su estrategia las prácticas internacionales en el ámbito de la sostenibilidad, así como de la principal marca que comercializa.

Tabla 1.

Modelo de sustentabilidad

Nuestro negocio	- Gobierno Corporativo - Eficiencia - Productos multi proteína - Marca
Nuestra Gente	- Marca empleadora - Meritocracia y desarrollo - Centros de trabajo dignos - Bienestar
Nuestro Planeta	- Recursos naturales - Residuos - Economía circular - Bienestar animal
Nuestra Comunidad	- Nutrición - Prosperidad - Relaciones institucionales

Legado
Contribución
Cumplimiento
Principios y filosofía

Nota: Modelo adaptado de informe de sustentabilidad 2021. Fuente: BACHOCO (2022b)

En la tabla 1, se presenta el modelo de sustentabilidad que BACHOCO ha implementado, considerando los siguientes ejes: Nuestro negocio, Nuestra gente, Nuestro planeta y Nuestra comunidad, soportado estos por: legado, contribución, cumplimiento, así como principios y filosofía de la empresa. La empresa durante el 2021 consolidó la creación del comité de sustentabilidad, formado por un equipo multidisciplinario, cuyas funciones es la generación de estrategias de sustentabilidad, establecimiento y seguimiento a los indicadores de desempeño, que le permitan contribuir al logro de las metas, generando un impacto positivo en los lugares en donde opera, así como crecimiento económico, desarrollo social, cuidado y preservación de la naturaleza (BACHOCO, 2022b).

Estrategias

La empresa no menciona en sus informes explícitamente estrategias de sostenibilidad, sin embargo, los cuatro ejes mencionados en su modelo, dan lugar a líneas de acción estratégicas en materia de sostenibilidad. Así mismo no se identifican cada una de estos ejes y acciones con los ODS, al respecto la empresa menciona en su informe que están trabajando en la definición de objetivos con alcance al 2030, alineados a los ejes establecidos en su modelo de sustentabilidad, mismos que darán a conocer una vez que estén establecidos (BACHOCO, 2022b). No obstante, como parte del análisis en este trabajo, se procedió a identificar cada uno de estos ejes y acciones con los ODS a los que contribuyen, los cuales se presentan en la tabla 2.

Tabla 2

Ejes y líneas de acción estratégicas de sustentabilidad

ODS al que contribuye	Ejes y líneas de acción de sustentabilidad año 2021	Ejes y líneas de acción de sustentabilidad año 2020
1. Trabajo Decente y crecimiento económico 3. Salud y bienestar 10. Reducción de las desigualdades 12. Producción y consumos responsables 16. Paz, justicia e instituciones solidas	Eje: Nuestro negocio Fortalecemos nuestro negocio <ul style="list-style-type: none"> - Productos y calidad de los productos - Salud y seguridad de los productos - Creatividad e innovación - Presencia en el mercado - Cadena de suministro - Integridad y transparencia - Gobierno corporativo - Atención, quejas y canales de denuncias - Ciberseguridad 	Eje: Nuestro negocio Fortalecemos nuestro negocio <ul style="list-style-type: none"> - Calidad de los productos - Salud y seguridad de los productos - Presencia en el mercado - Integridad y transparencia - Gobierno corporativo - Canales de denuncia, atención, quejas y denuncias
1. Fin de la pobreza	Eje: Nuestra gente	Eje: Nuestra gente

<ul style="list-style-type: none"> 2. Hambre cero 3. Salud y bienestar 4. Educación de calidad 5. Igualdad de género 8. Trabajo Decente y crecimiento económico 	<p>Impulsamos a nuestra gente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atracción y retención de talento - Formación y desarrollo - Seguridad, salud e higiene - Equidad de género - Bienestar para nuestros colaboradores. 	<p>Impulsamos a nuestra gente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atracción y retención de talento - Formación y desarrollo - Seguridad, salud e higiene - Equidad de género.
<ul style="list-style-type: none"> 3. Salud y bienestar 6. Agua limpia y saneamiento 7. Energía asequible y no contaminante 12. Producción y consumos responsables 13. Acción por el clima 	<p>Eje: Nuestro Planeta Cuidemos nuestro planeta</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bienestar animal - Mejora en empaques - Agua - Energía - Emisiones 	<p>Eje: Nuestro Planeta Cuidemos nuestro planeta</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bienestar animal - Agua - Energía - Emisiones
<ul style="list-style-type: none"> 1. Fin de la pobreza 2. Hambre cero 8. Trabajo decente y crecimiento económico 10. Reducción de las desigualdades 11. Paz, justicia e instituciones solidas 17. Alianzas para lograr los objetivos. 	<p>Eje: Nuestra comunidad Contribuimos con nuestra comunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unidos por la alimentación - Plan de donativos institucionales - Sistema de urgencia móvil alimentaria - Medio maratón - Apoyo de corazón - Jóvenes construyendo el futuro. 	<p>Eje: Nuestra comunidad Contribuimos con nuestra comunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unidos por la alimentación - Plan de donativos institucionales - Sistema de urgencia móvil alimentaria - Impulso Guanajuato - Jóvenes construyendo el futuro - Apoyo de corazón, caldito de apoyo y apoyos económicos.

Fuente: Elaboración propia con información del Informe de sustentabilidad de BACHOCO (2021, 2022b).

A continuación, se muestran los resultados económicos, ambientales y sociales obtenidos por la empresa, derivado de la implementación de los ejes y líneas de acción estratégicas de sustentabilidad, implementadas por BACHOCO, durante los años 2021 y 2020

Tabla 3

Resultados en la dimensión económica

Dimensión: Económica	2021	2020	Var (%)	Impacto
RESULTADOS				
Ventas	81,669.1.	68,792	18.72%	La actividad de BACHOCO, es catalogada como esencial, al producir, pollo, huevo y otros productos alimenticios, razón por la que los resultados financieros de BACHOCO no se vieron afectados por la crisis sanitaria COVID-19. El desempeño financiero en 2021 fue superior al año 2020.
Utilidad bruta	13,342.4	11,084.4	20.27%	
Margen bruto	16.34%	16.11%	1.39%	
Utilidad de operación	5,891.9	4,301.5	36.97%	
Margen de operación	7.21%	6.25%	15.38%	
Utilidad neta	4,934.1	3,972.1	24.22%	
Margen neto	6.04%	5.77%	4.63%	
EBITDA	7,355.7	6,036.7	21.85%	
Margen EBITDA	9.01%	8.78%	2.64%	
BALANCE				
Activo total	65,988.8	58,475.0	12.85%	
Efectivo y equivalentes	20,776.8	19,242.3	7.69%	
Deuda financiera a corto plazo	1,993.9	1,057.6	88.53%	
Pasivo total	17,704.7	14,548.1	21.70%	
Capital contable	48,284.1	43,926.8	11.52%	

Utilidad por acción	8.45	6.56	28.81%
---------------------	------	------	--------

Nota: Elaboración propia basado en el Informe anual a la Bolsa Mexicana de valores 2021. BACHOCO (2022a).

La tabla 3, muestra el desempeño económico financiero de la empresa, obteniendo mejoras en el año 2021 con respecto a 2020, las ventas incrementaron 18.72%, y la utilidad neta el 24.22%, representando un margen neto en el año de 6.04% con respecto a la venta. El activo total aumento el 12.85% en 2021 con respecto a 2020 y el efectivo y sus equivalentes el 7.69%. Por otra parte, el pasivo total se incrementó 21.70%, la inversión de los accionistas (capital contable) 11.52% y la utilidad por acción 28.81%. Los resultados financieros de la empresa no se vieron afectados por la pandemia del COVID-19 al ser una actividad esencial, repercutiendo en la conservación de los empleos y mayor generación de estos, así como contribuir al desarrollo social y económico de los lugares en donde opera.

Tabla 4

Resultados en la dimensión ambiental

Dimensión Ambiental	2021	2020	Impacto
Cuidemos nuestro Planeta			
- Bienestar animal	Prácticas de crianza basadas en las cinco libertades a lo largo de la vida de los animales.	Condiciones para el crecimiento, desarrollo y bienestar animal, apegado a normativa nacional e internacional.	Uso de empaques reciclados y biodegradables, para contribuir a la disminución de la contaminación del medio ambiente.
- Mejora en empaques	100% de empaques de huevo, fabricados con materiales reciclados y biodegradables.	Empaques de acuerdo a los estándares legales.	Al disminuir el uso del plástico, contribuyendo a la disminución de la contaminación del medio ambiente.
- Agua	20 toneladas de plástico se disminuyeron por el uso del film. Zanjas de lixiviación capilar para tratamiento de agua residual.	El agua utilizada proviene el 6% de la red pública y el 94% de pozos subterráneos.	Tratamiento de aguas residuales para su reuso. Mayor consumo de energía de fuentes no contaminantes, contribuyendo al medio ambiente.
- Energía	1,104 MWh de generación de energía solar. 545,658 kg de CO ₂ disminuidos por el proyecto de paneles solares 189,106 kg CO ₂ de emisiones disminuidas.	120,988 kWh de energía solar generada, evitando la emisión de 61 toneladas de CO ₂ . reducción de la emisión de 785,130 kg de CO ₂ .al optimizar el	

Reducción de 97,489 litros de combustible.

consumo de combustible.

Cogeneración para autoconsumo de 3.5 millones de Kilowatts al mes.

CO₂ por generación eléctrica en México 204,728 (Ton / MWh) y en Estados Unidos 65,523 (Ton / MWh)

CO₂ por combustión estacionaria en México 175,767 (Ton / MWh) y en Estados Unidos 40,834 (Ton / MWh)

Nota: Elaboración propia con base en Informe de sustentabilidad BACHOCO correspondiente a los años 2022 y 2021. Fuente; BACHOCO (2022b) y BACHOCO (2021).

Los principales resultados reportados por BACHOCO en la dimensión ambiental son: tratamiento de aguas residuales, incremento del suministro de energía eléctrica por fuentes renovables, disminuyendo la emisión de carbono, contribuyendo a la disminución de los GEI, los empaques cumplen con los requerimientos legales, son reciclables y biodegradables. En términos generales en el aspecto ambiental se observa una mejora, sin embargo, es importante que la empresa eficiente aún más el consumo del agua, así como, la reducción en la emisión de carbono, para contribuir al medio ambiente y cuidado del planeta.

Tabla 5
Resultados de la dimensión social

Dimensión social	Resultados	Impacto
2021	2020	
Fortalecemos nuestro negocio Productos 17 nuevos productos de pollo Diversificación de productos para convertirse en una empresa multi proteína. Exportación de productos a Estados Unidos, y diversos países de Asia. Comercialización de Productos CAMPI en Guatemala y Norteamérica y disponibles en 100 tiendas PETCO.	Fortalecemos nuestro negocio Etiquetado de los productos de acuerdo a estándares legales.	La empresa es el principal productor de pollo en México, abasteciendo el mercado Nacional y exportando sus productos Estados Unidos y algunos Países de Asia-

<p>Seguridad y salud de los productos Sistema de Calidad y de Seguridad Alimentaria (SICSA), certificación interna basada en los estándares del <i>Safe Quality Food (SQF)</i>.</p> <p>En todos los productos se indica el número telefónico de atención al cliente.</p> <p>Declaración “Cero hormonas”, dentro de los productos de pollo.</p>	<p>Salud y seguridad de los productos 100% de los productos evaluados para el cumplimiento de estándares de calidad y seguridad.</p>	<p>La empresa refiere el aseguramiento de la calidad e inocuidad alimentaria en todos sus procesos. La cadena de suministro está integrada en su mayoría por proveedores nacionales.</p>
<p>Presencia en el mercado 810 registros de propiedad industrial e intelectual en México y Estados Unidos.</p>	<p>Presencia en el mercado A raíz de la pandemia el slogan se modificó a “Contigo todos los días y hoy más que nunca”.</p> <p>810 registros de propiedad, industrial e intelectual en México y Estados Unidos</p>	
<p>Cadena de suministro En México 98.8% son proveedores nacionales, .9% de Estados Unidos y el resto de otros países En Estados Unidos, el 99.6% de los proveedores son nacionales y el resto de otros países.</p>	<p>Cadena de suministro En México 97% son proveedores nacionales, 2% de Estados Unidos y el resto de otros países En Estados Unidos, el 99% de los proveedores son nacionales y el resto de otros países</p>	<p>La mayoría de los proveedores son nacionales, contribuyendo a la derrama económica</p>
<p>Integridad y transparencia Código de ética se encuentra en la página web de la empresa.</p> <p>100% del personal de nuevo ingreso se adhirió a la cultura de integridad.</p>	<p>Integridad y transparencia 13,990 colaboradores realizaron el curso de actualización del código de ética</p>	<p>Es importante que los colaboradores, tengan como referente en su actuar el código de ética.</p>
<p>Gobierno corporativo Los comités de gobierno corporativo son los siguientes: ejecutivo, de evaluación de riesgos, de inversiones, de riesgos, sarox, directivo. Operativo: Comité de prevención y atención de ilícitos, gerencial en unidades de negocio y de flujos</p> <p>Se formó el comité de sustentabilidad.</p> <p>Puesto 46 de 100 de Monitor Empresarial de reputación corporativa (MERCOS).</p> <p>Ciberseguridad En las jornadas de capacitación en ciberseguridad, participaron 1,170 personas</p>	<p>Gobierno Corporativo La empresa es de los 20 principales productores de pollo en Estados Unidos.</p> <p>Puesto 16 de 100 de Monitor Empresarial de reputación corporativa (MERCOS):</p>	<p>La posición en MERCOS, fue mejor en 2020.</p>
<p>Canales de denuncia y quejas Se cuenta con diferentes canales de denuncia y un <i>customer relations ship Management (CRM)</i> para quejas.</p>	<p>Canales de denuncia y quejas Se cuenta con diferentes canales de denuncia y un <i>customer relations ship Management (CRM)</i> para quejas.</p>	<p>Es importante el mantenimiento de canales de denuncias y quejas, pero sobre todo el seguimiento a las mismas, para dirimir diferencias y mejorar la atención.</p>

<p>Impulsamos a nuestra gente Colaboradores 31,959 colaboradores. 27,658 colaboradores en México 4,301 en Estados Unidos</p> <p>Atracción y Desarrollo del talento Espacios de trabajo que favorecen la creación de talentos.</p> <p>Igualdad de oportunidades.</p> <p>Índice de rotación de 4.47%</p> <p>Fortalecimiento de la marca empleador a través de facebook, linkedin y twitter.</p> <p>Formación y desarrollo</p> <p>240,432 horas de capacitación 8.74 horas promedio de formación 10,871 colaboradores participaron en la evaluación de desempeño</p> <p>Plan de desarrollo de talento con tres fases: sucesión, fortalecimiento y mejora.</p> <p>Seguridad, salud e higiene 7 plantas con sistemas fijos contra incendios 30% de centro de distribución y granjas cuenta con comisiones de seguridad e higiene Fomentar hábitos saludables para mejorar calidad de vida de los colaboradores</p> <p>Equidad de Genero El 27.4% de los colaboradores son mujeres 18.91% de mujeres en puestos directivos 24.82% en puestos directivos subalternos 827 colaboradores ejercieron su derecho de paternidad y maternidad, de los cuales 577 son hombres y 250 mujeres</p> <p>Bienestar para nuestros colaboradores Protocolos sanitarios en todos los centros de trabajo, aseguramiento del bienestar de los colaboradores 74% de los colaboradores con esquema completo de vacunación COVID-19</p>	<p>Impulsamos a nuestra gente Colaboradores 29,000 colaboradores</p> <p>Atracción y Desarrollo del talento Se mantuvieron todas las plazas, así como los beneficios</p> <p>1,879 colaboradores se integraron a la plantilla laboral</p> <p>Índice de rotación 4.4%</p> <p>Formación y desarrollo Desarrollo de 4,295 colaboradores en el centro de excelencia</p> <p>100 colaboradores recibieron capacitación en el semillero de talentos</p> <p>Plan de desarrollo de talento con tres fases: sucesión, fortalecimiento y mejora.</p> <p>9.8 horas promedio de formación 10,887 colaboradores participaron en la evaluación del desempeño</p> <p>Desarrollo de colaboradores en estados Unidos en los programas: Train track new hire, Training program leader ship, Training and emerging leader program</p> <p>Seguridad, salud e higiene Programa de bienestar, consistente en: chécate, actívate y nútrete.</p> <p>Equidad de genero La empresa declara que promueve proyectos para promover la inclusión laboral, la equidad de género y el empoderamiento de la mujer, reforzando así los valores nuestra cultura organizacional.</p> <p>No reporta el número de personal femenino ocupado.</p>	<p>Generación de empleos</p> <p>Reducir los riesgos laborales en un entorno de trabajo seguro y saludable</p> <p>Desarrollo de las capacidades de los colaboradores, además del involucramiento de los mismos en las actividades de sostenibilidad de la empresa y la solución de retos de la sociedad.</p> <p>Oportunidades de igualdad, sin embargo, la equidad de género y la plantilla formada por mujeres es mínima.</p>
<p>Contribuimos con nuestra comunidad Unidos por la alimentación Rehabilitación de 23 comedores comunitarios y escolares del DIF</p>	<p>Contribuimos con nuestra comunidad Unidos por la alimentación 30,000 beneficiados con el programa Unidos por la Alimentación en México.</p>	<p>Con la realización de estas actividades la empresa contribuye a al desarrollo social, al proporcionar productos alimenticios a la</p>

Donación de productos alimenticios para la operación de los comedores	74,763 personas en México, han sido beneficiados con el programa de Donativos Institucionales	comunidad de escasos recursos.
Asesoría nutricional para brindar comidas saludables en los comedores	856,956 kilos de pollo donados a 54 instituciones a través de “Apoyo de corazón, beneficiando a más de 3 millones y medio de personas.	
30,000 personas beneficiadas con productos alimenticios en la iniciativa Apoyo de corazón		
Rehabilitación de 5 comedores comunitarios con la realización de medio maratón	93,000 personas beneficiadas con la iniciativa Caldito de Apoyo.	
En el plan de donativos institucionales por la nutrición, se donaron 110,009 kilos de pollo y 852 cajas de huevo, con un total de 14,874 beneficiarios, y apoyos económicos por \$ 6 millones de pesos	Jóvenes construyendo el futuro Se menciona que se emplean jóvenes dentro del marco de este programa, sin embargo no se especificó el número de becarios.	
Jóvenes construyendo el futuro Formación profesional de 216 jóvenes en 132 centros de trabajo		

Nota: Elaboración propia con base en Informe de sustentabilidad BACHOCO correspondiente a los años 2022 y 2021. Fuente: BACHOCO (2022b) y BACHOCO (2021)

DISCUSIÓN

La empresa durante los periodos 2021 y 2020, estableció cuatro ejes y líneas de acción en pro de la sostenibilidad: 1) Fortalecemos nuestro negocio, 2) Impulsamos a nuestra gente, 3) Cuidamos nuestro planeta y, 4) Contribuimos con nuestra comunidad. Dichas estrategias contribuyen a los ODS de la ONU. La empresa objeto de estudio, mantiene su compromiso con la sostenibilidad de sus operaciones para el cumplimiento de sus objetivos y de los ODS, tal como lo menciona Mateo (2020), además de procurar un equilibrio en los pilares de la sostenibilidad, es decir ser rentables, sin sacrificar el cuidado y preservación del medio ambiente, generando beneficios a sus colaboradores, clientes, proveedores y sociedad, en coincidencia con lo que menciona Zarta (2018). De esta manera se contribuye a lograr un mejor futuro para todos los habitantes del planeta, procurando la realización de actividades que generen impactos positivos en los aspectos económicos, ambientales y sociales.

CONCLUSIÓN

La empresa pertenece al sector industrial avícola, produciendo principalmente pollo y huevo. La empresa reporta mejoras significativas en los resultados financieros de 2021 con respecto a 2020. En los aspectos ambientales en los periodos reportados, la empresa realizó acciones para el cuidado del medio ambiente, tales como: uso de energía renovable, tratamiento de aguas residuales, y reutilización de la misma, disminución de la emisión de carbono, reducción de residuos a través del reciclaje y el uso de empaques biodegradables. Durante el año 2020, la empresa realizó actividades para adaptarse a las condiciones sanitarias surgidas por el COVID-19, adecuando instalaciones y

condiciones de trabajo, además del reforzamiento de protocolos para salvaguardar la salud de colaboradores, clientes y proveedores, se promovió la vacunación de COVID-19 entre los colaboradores. Se realizaron acciones para contribuir a la alimentación de la población vulnerable. Se observa que la mayor parte de la plantilla laboral está formada por hombres y solo el 27.4% está integrada por mujeres. En el aspecto de equidad de género la plantilla laboral está representada por 72.76% por Hombres, y el 27.4% por mujeres, existiendo un área de oportunidad para la ocupación y desarrollo de las mujeres. La preservación del medio ambiente es esencial, procurando el uso eficiente del agua, energía, cuidado de la naturaleza, disminución de la contaminación a través de la reducción de residuos contaminantes, así como gases de efecto invernadero que contribuyen al calentamiento global, además de condiciones de trabajo dignas para los colaboradores y compromiso con las partes interesadas. Es de suma importancia que las empresas consideren el impacto de los resultados de sus actividades, procurando sean sostenibles y alineados a los ODS, para contribuir a un mejor futuro para las generaciones presentes y futuras.

REFERENCIAS

- Alvarez, et. A. (2017). Caracterización de la dimensión ambiental incluida en los informes de sostenibilidad de las empresas colombianas pertenecientes al CECODES. En-Contexto Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad, 7 (5). <https://www.redalyc.org/journal/5518/551857515010/551857515010.pdf>
- BACHOCO (2021). Informe de sustentabilidad 2020. https://corporativo.bachoco.com.mx/wp-content/uploads/2021/04/Informe_de_Sustentabilidad_2020.pdf
- BACHOCO (2022a). Informe anual 2021. <https://corporativo.bachoco.com.mx/wp-content/uploads/2022/05/Informe-Anual-a-Accionistas-2021.pdf>
- BACHOCO (2022b). Informe de sustentabilidad 2021. https://corporativo.bachoco.com.mx/wp-content/uploads/2022/04/Informe_Sustentabilidad_2021.pdf
- Bermejo, R. (2014). Del desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomimesis. Universidad del País Vasco y Euskal Herriko Unibertsitatea. España. <https://www.upv.es/contenidos/CAMUNISO/info/U0686956.pdf>
- David, F. (2003). Conceptos de Administración estratégica. 9ª. Edición. Pearson educación. México.
- FAO (2016). La alimentación y la agricultura. Claves para la ejecución de la agenda 2030 para el Desarrollo sostenible. <https://www.fao.org/documents/card/es/c/f9ca9580-c29d-4c44-bb3d-e9b6044ef7e8/>
- KPMG. (2020). El horizonte sostenible en México. The KPMG: survey of corporate responsibility Reporting 2020. <https://www.delineandoestrategias.com.mx/typ-2021-enero-el-horizonte-sostenible-en-mexico?submissionGuid=3ee4b0c3-4cf1-43b2-b556-299ae041045a>
- López, P. (2013). Una aproximación al campo de estudio del pensamiento estratégico desde las publicaciones académicas: de lo predecible a lo emergente. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 1 (1) junio, 2013, pp. 217-241. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90928088012>
- Mateo, M. (2020). La sostenibilidad de las empresas multinacionales. Observatorio medioambiental. 23: 149-164. <https://doi.org/10.5209/obmd.73174>
- ONU (2020). Informe de los objetivos de desarrollo sostenible 2020. https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2020_Spanish.pdf
- Rivera, Y., Zorio, A., García, M. (2016). El concepto de informe integrado como innovación en reporting corporativo. *Journal of Innovation & Knowledge*. (1)-144-155. doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.016
- Zarta, P. (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad. *Tabula Rasa*, (28), 409-423. Doi: <https://doi.org/10.25058/20112742.n28.18>