

GOBIERNO CORPORATIVO



A A.1. Estructura del Consejo de Administración

NO.	CUMPLIMIENTO	TÁCTICO	ESTRATÉGICO	OPTIMIZADO	INTEGRADO
A.1.1.	1. Forma un Consejo de Administración.	1. El Consejo separa las funciones entre su Presidencia y la Dirección General de la empresa.	1. Para dar certidumbre, establece un proceso de nominación y planeación de sucesión para la Alta Dirección y el Consejo.	1. Como parte del compromiso con grupos de interés, transparenta puntos clave de los procesos de nominación y de sucesión, así como las políticas de remuneración y la remuneración misma de la Alta Dirección y el Consejo.	1. Tiene en cuenta la opinión de los grupos de interés en la actualización de políticas, votaciones y propuestas relacionadas con los temas remunerativos; y transparenta el proceso para determinar la remuneración.
A.1.2.	2. El Consejo de Administración crea comités para orientar la estrategia (p.e. Finanzas y Auditoría).	2. Para fortalecer la estrategia y disminuir riesgos, crea comités intermedios de apoyo (p.e. Compensaciones, prácticas societarias, riesgos, sustentabilidad, planeación estratégica).	2. Para evaluar el desempeño sobre el funcionamiento de los comités, realiza evaluaciones periódicas que revisan estructuras, obligaciones, procesos y desempeño.	2. Como resultado de la evaluación, cuyo resultado es publicado, adopta procesos enfocados a mejorar la eficiencia del Consejo (revisión de funciones y obligaciones).	2. Las evaluaciones se realizan sistemáticamente para identificar brechas en el actuar de los Comités y; adopta programas de capacitación continua para fortalecer las capacidades de los consejeros.
A.1.3.	3. Tiene consejeros independientes elegidos por cercanía o amistad.	3. Incrementa el número de consejeros independientes, que han sido elegidos por experiencia y capacidad en el cargo.	3. Dos terceras partes del Consejo es independiente. Establece un proceso de nominación y selección de consejeros.	3. Dentro del Consejo hay representación de grupos de interés clave ("otros consejeros"). Se transparenta el proceso de nominación y selección de consejeros, así como sus resultados.	3. Se tiene diálogo sistemático y bidireccional entre consejeros (independientes y patrimoniales), grupos de interés clave y accionistas, para discutir y evaluar los resultados de la organización y tomar decisiones.

A.2. Ética y Normatividad.

NO.	CUMPLIMIENTO	TÁCTICO	ESTRATÉGICO	OPTIMIZADO	INTEGRADO
A.2.1.	1. Define la misión, la visión y los valores de la organización.	1. La misión, visión y valores es revisada, (re-)definida por el Consejo y alineada con la planeación estratégica de la organización. Las declaraciones incorporan elementos FASG.	1. Involucra a miembros del Consejo, alta dirección y colaboradores en el cumplimiento de la misión, visión y valores, mediante el logro de objetivos, capacitaciones, etc.	1. Permea la misión, visión y valores en miembros de la cadena de valor y fomenta su cumplimiento, mediante el cumplimiento de políticas, logros de objetivos, capacitaciones, etc.	1. La misión, visión y valores de la organización están integrados en la cultura organizacional. El apego a estos principios es evaluado sistemáticamente a través de las evaluaciones de desempeño en todos los niveles, incluyendo la cadena de valor.

NO.	CUMPLIMIENTO	TÁCTICO	ESTRATÉGICO	OPTIMIZADO	INTEGRADO
A.2.2.	2. Establece políticas y procedimientos que rigen la operación cotidiana (p.e. Política de Calidad, de Compras, de Recursos Humanos).	2. Define políticas y procedimientos ambientales y sociales en respuesta a la regulación y el contexto.	2. Define políticas para fortalecer la gobernanza: competencia, anti-soborno, retención de información. Por otro lado, establece procesos de control para asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos.	2. Amplía el alcance de las políticas de la organización hacia la cadena de valor y comparte los procesos de control para monitorear el cumplimiento.	2. Las políticas de la organización son compartidas, adaptadas y seguidas por todos los miembros de la cadena de valor; y la mejora es desarrollada conjuntamente (impacto global).
A.2.3.	3. Establece un código de ética y un código de conducta que rigen en la relación con grupos de interés externos e internos.	3. El código de ética y de conducta amplían su alcance, incluyendo temas FASG para ser observados por los grupos de interés externos e internos.	3. Miembros del Consejo, alta dirección y colaboradores son evaluados, periódicamente, en el conocimiento y cumplimiento de ambos códigos. Difunde entre miembros de la cadena de valor ambos códigos con el fin de que sus principios sean observados dentro de sus operaciones.	3. Evalúa el cumplimiento de ambos códigos en la cadena de valor. Analiza riesgos por incumplimiento a los principios establecidos. Transparenta el resultado de los análisis realizados, que incluye información tanto de la organización como de la cadena de valor.	3. Con base en las evaluaciones y riesgos conocidos, se toman decisiones sobre la continuidad de negocio con miembros de la cadena de valor y (re-)evalúa sus alianzas estratégicas. La evaluación y análisis sobre el cumplimiento a los códigos se realiza sistemáticamente con todos los grupos de interés.
A.2.4.	4. Establece mecanismos para reportar desvíos a los principios y lineamientos establecidos en el código de ética y código de conducta.	4. Lleva un registro interno con el número de desvíos registrados tanto por grupos de interés internos como externos.	4. Hace público el número de desvíos a los códigos, así como el estado de los incidentes registrados (en proceso de investigación, caso cerrado, medida de remediación, etc.) para conocimientos de los grupos de interés.	4. Para dar seguimiento a los desvíos registrados e implementar medidas de mejora para disminuir o mitigar riesgos, conforma un comité de ética con reporte directo a la alta dirección. Éste da seguimiento a los casos registrados tanto internamente como los reportados para la cadena de valor.	4. Como parte de la gestión de riesgos, crea la figura del OMBUDSMAN, con reporte directo al Consejo y principal responsable de monitorear sistemáticamente y mejorar el sistema de cumplimiento a los códigos tanto por la organización como por miembros de la cadena de valor. Con el análisis realizado, contribuye a la toma de decisiones. Supervisa que los mecanismos de reporte estén vigentes y actualizados.

A.3. Responsabilidad por la función de Sustentabilidad.

NO.	CUMPLIMIENTO	TÁCTICO	ESTRATÉGICO	OPTIMIZADO	INTEGRADO
A.3.1.	1. Tiene un responsable de seguimiento a temas operativos relacionados con la seguridad y el medio ambiente.	1. Nombra un director como responsable de una agenda más amplia de sustentabilidad: vinculación institucional, salud y seguridad, gestión	1. El Consejo designa a un funcionario como responsable del seguimiento a la agenda de sustentabilidad de la organización. Entre sus responsabilidades destaca: evaluar,	1. El Consejo, con base en los objetivos estratégicos e indicadores de desempeño clave, toma decisiones basadas en el avance y cumplimiento de la	1. El Consejo rediseña la estrategia y modifica la agenda de sustentabilidad incorporando los temas relevantes para los grupos de interés y los objetivos estratégicos de la organización. Conoce el

NO.	CUMPLIMIENTO	TÁCTICO	ESTRATÉGICO	OPTIMIZADO	INTEGRADO
		social, gestión ambiental, etc. Contribuye con el diseño y supervisa la estrategia de sustentabilidad de la organización.	(re-)diseñar y supervisar el despliegue de la estrategia, así como alinearla con los objetivos estratégicos de la organización.	agenda de sustentabilidad. Esta agenda se amplía a la cadena de valor. El Consejo conoce la opinión de los grupos de interés sobre los resultados de las prácticas ASG de la organización.	desempeño de la cadena de valor con base en los indicadores de seguimiento propuestos para ésta. Participa en la discusión de políticas públicas que impulsan la agenda de sustentabilidad.
A.3.2.	2. La organización cuenta con un encargado de sustentabilidad dentro de la organización, los alcances son limitados y se enfocan a responsabilidad social.	2. Forma un Comité de Sustentabilidad integrado por directivos de áreas funcionales y/o Unidades de Negocio, con el propósito de diseñar y dar seguimiento a la implementación de la estrategia de sustentabilidad.	2. El Comité evalúa el cumplimiento de la estrategia y lleva a cabo la alineación de ésta con los objetivos estratégicos de la organización. Establece los indicadores estratégicos para monitorear el avance en la estrategia. Consulta a los grupos de interés sobre las áreas de oportunidad y mejora de la estrategia.	2. El Comité amplía el alcance de la evaluación de cumplimiento de los objetivos estratégicos a la cadena de valor. Crea mecanismos de diálogo y retroalimentación con grupos de interés. Tiene en cuenta la opinión de éstos en el proceso de mejora de las iniciativas ASG.	2. El Comité sesiona permanentemente e invita a miembros clave de la cadena de valor, como parte de la gestión de riesgos. Fomenta la mejora de la estrategia, iniciativas y programas ASG considerando el impacto global de éstos elementos, es decir, tiene en cuenta los resultados alcanzados por la organización y la cadena de valor.

A.4. Cumplimiento de regulaciones, normas y procedimientos de control interno

NO.	CUMPLIMIENTO	TÁCTICO	ESTRATÉGICO	OPTIMIZADO	INTEGRADO
A.4.1.	1. Las actividades y procesos de control interno están fragmentados.	1. Las actividades y procesos de control interno adoptan una estructura definida. Hay un responsable de control interno. Roles y responsabilidades se definen inercialmente.	1. Las actividades y procesos de control interno están estructurados y son adoptados en toda la organización. Se crea una dirección de control interno. Roles y responsabilidades definidos corresponsablemente. Identifica brechas en la gestión a partir del análisis de datos.	1. Las actividades y procesos son adoptados en toda la organización y tienen métricas específicas para evaluar el desempeño de la operación. Los controles están integrados dentro de la gestión. Roles y responsabilidades identificadas a nivel de procesos. Promueve la mejora con base en la información analizada. El Consejo y la alta dirección toman decisiones a partir de la información de desempeño evaluada.	1. Las actividades y procesos del control interno son parte integral de la mejora de la organización, supervisada a nivel del Consejo y la alta dirección. Los controles son actualizados con base en las mejores prácticas a nivel internacional y conforme las tendencias mundiales. El control interno asegura que la actualización de los objetivos de negocio sea congruente con el desempeño de la organización y las tendencias macroeconómicas, ambientales y sociales.

NO.	CUMPLIMIENTO	TÁCTICO	ESTRATÉGICO	OPTIMIZADO	INTEGRADO
A.4.2.	1. Las auditorías están enfocadas en la revisión del cumplimiento legal y normativo. No hay una estructura formal, cada área hace la función de auditor.	1. Además del cumplimiento legal, las auditorías amplían su alcance a procesos, reportes y gestión. La organización conforma una dirección de auditoría interna con la finalidad de supervisar esta actividad.	1. Tiene actividades y procesos definidos para llevar a cabo la función de auditoría sistemática y periódicamente. La dirección de auditoría participa en el Consejo de Administración con la finalidad de proveer información sobre el desempeño y los riesgos de la organización.	1. Tiene actividades y procesos que aseguran que la información sobre desempeño y riesgos de la organización sea utilizada en los procesos de mejora de la organización. Las prácticas de auditoría son evaluadas contra las prácticas sectoriales. La dirección de auditoría es parte integral del sistema de administración y de riesgos de la organización.	1. Las actividades y procesos de la organización son parte de la mejora continua promovida por la organización. La información es utilizada para la toma de decisiones. Las prácticas de auditoría son evaluadas contra las mejores prácticas a nivel internacional. La dirección de auditoría es clave en la estructura de gobierno de la organización.
A.4.3.	2. Las auditorías están enfocadas en la generación de información financiera.	2. Las auditorías incorporan información sobre la gestión y el desempeño de la organización. La información financiera y la información no-financiera es auditada. La revisión de información no-financiera sigue metodologías ad-hoc.	2. El análisis de datos generados de la medición del desempeño financiero y no-financiero auditado por la organización, es utilizada para promover la mejora. La revisión de información no-financiera sigue una metodología estructurada basada en buenas prácticas contables.	2. El alcance de las auditorías y el análisis de datos financieros y no-financieros se amplía a miembros clave de la cadena de valor. La revisión de información no-financiera sigue una metodología sistemática y transparente, y utiliza como base las mejores prácticas a nivel sectorial. Las recomendaciones de mejora se amplían a la cadena de valor.	2. El análisis de información de desempeño financiero y no-financiero es utilizado en el diseño de planes y programas de mejora de la organización y de la cadena de valor. Los controles para la revisión de información no-financiera son adoptados por la cadena de valor, como parte de la sistematización del proceso. Utiliza como base las mejores prácticas internacionales.

A.5. Derechos y tratamiento a accionistas

NO.	CUMPLIMIENTO	TÁCTICO	ESTRATÉGICO	OPTIMIZADO	INTEGRADO
A.5.1.	1. La organización invita a participar a sus accionistas con base en los términos de la normatividad vigente.	1. La organización tiene controles para asegurar la participación de accionistas, así como la divulgación de información a éstos, para participar en las juntas correspondientes y emitir su voto.	1. La organización promueve controles internos y externos para asegurar el respeto de los derechos fundamentales de los accionistas. Establece procesos y normas de funcionamiento de las Juntas de accionistas con el fin de permitir un trato equitativo.	1. La organización promueve el diálogo bidireccional entre el Consejo de Administración y accionistas, con la finalidad de dar a conocer información para que éstos emitan su opinión sobre temas de interés, como son la designación de candidatos a participar o su opinión sobre las compensaciones ejecutivas.	1. La organización establece controles para institucionalizar el diálogo, tipo de comunicaciones y temas de interés sobre los que el Consejo y los accionistas dialogarán sistemáticamente y de forma transparente. Las decisiones tomadas a partir de la participación de los accionistas son consideradas dentro de los procesos de mejora continua de la organización.

CONTEXTO Y GRUPOS DE INTERÉS

B B.1. Comprensión de la organización y análisis de su contexto

NO.	CUMPLIMIENTO	TÁCTICO	ESTRATÉGICO	OPTIMIZADO	INTEGRADO
B.1.1.	1. Cuenta con una descripción clara del perfil de la organización y un análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de su sector.	1. Realiza un análisis de Estrategia Competitiva que incluye: Participantes Potenciales, Compradores, Sustitutos, Proveedores y Competencia.	1. Examina factores externos que están fuera de su control, como lo son factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (PEST).	1. Cuenta con un análisis de factores externos presentes y futuros para el Desarrollo Sustentable, que incluyen temas de Gobernanza, Sociales, Ambientales, Tecnológicos y Económicos.	1. Realiza un análisis de valor compartido de sus capitales: Económico, Industrial, Intelectual, Humano, Social y Natural.
B.1.2.	2. Identifica las tendencias, avances y condiciones generales de su sector.	2. Identifica las tendencias, avances y condiciones económicas, ambientales y sociales a nivel local.	2. Identifica las tendencias, avances y condiciones económicas de gobernanza, ambientales y sociales a nivel sector e industria, y las refleja en sus objetivos estratégicos.	2. Contribuye en la definición de tendencias, avances y condiciones de gobernanza, ambientales y sociales y las refleja en su área de operación y sector.	2. Contribuye en la definición de los objetivos, tendencias, avances y condiciones de desarrollo sustentable a nivel regional, nacional y global.

B.2. Análisis de necesidades y expectativas de los grupos de interés

NO.	CUMPLIMIENTO	TÁCTICO	ESTRATÉGICO	OPTIMIZADO	INTEGRADO
B.2.1.	1. Identifica a sus grupos de interés internos y externos dentro del modelo de ciclo de vida del negocio.	1. Define procesos para consultar a sus grupos de interés internos y externos, y conocer sus expectativas e intereses.	1. Incorpora las expectativas e intereses de los grupos de interés dentro de los objetivos estratégicos de la organización y crea mecanismos de retroalimentación (unidireccional).	1. Supervisa el avance de los objetivos estratégicos derivados de las expectativas e intereses de grupos clave y verifica su correspondencia con las líneas estratégicas del negocio. La organización crea espacios de diálogo (bidireccional) con grupos de interés clave.	1. Involucra a los grupos de interés en la definición de objetivos y toma de decisiones de la organización. El diálogo entre la organización y los grupos de interés es continuo, sistemático, abierto y transparente.

GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS, AMBIENTALES, SOCIALES Y DE GOBERNANZA (FASG)

C C.1. Gestión de riesgos estratégicos y operativos FASG

NO.	CUMPLIMIENTO	TÁCTICO	ESTRATÉGICO	OPTIMIZADO	INTEGRADO
C.1.1.	1. Gestiona riesgos operativos ligados a temas legales y normativos.	1. A la gestión de riesgos operativa, incorpora la administración de riesgos financieros bajo la alta dirección. En la operación se consideran los riesgos ASG.	1. La gestión de riesgos operativos, financieros y de sustentabilidad son supervisados por el Consejo de Administración. La gestión de riesgos es integral.	1. El Consejo integra en la estrategia de negocio los temas prioritarios según los riesgos detectados, tanto a nivel estratégico como operativo. El alcance del sistema de riesgos se amplía hacia la cadena de valor.	1. Existe una cultura efectiva de gestión de riesgos en toda la organización, que involucra tanto a las unidades de negocio y áreas funcionales de la organización como a la cadena de valor. Los objetivos estratégicos están ligados con una efectiva gestión de riesgos.
C.1.2.	2. Tiene procesos para el control de riesgos relacionados con temas de calidad, seguridad y salud, y medioambiente. Hay un responsable encargado de la gestión.	2. El proceso de control de riesgos es llevado con apoyo de sistemas creados para dicho fin. Las áreas funcionales son responsables del manejo de riesgos dentro de sus alcances.	2. Adopta un Sistema Integral de Riesgos enfocado en el desarrollo sustentable de la organización y es gestionado matricialmente. Los riesgos son controlados por proceso y ya no a nivel de área funcional.	2. El Sistema Integral de Riesgos incluye los riesgos detectados en la cadena de valor y evalúa su impacto en el desarrollo sustentable de la organización. Los procesos organizacionales consideran el riesgo de impactos derivados de la cadena de valor.	2. El Sistema Integral de Riesgos incorpora en su análisis todo el modelo o ciclo de vida del negocio, incluida la cadena de valor, e identifica y "evalúa" el impacto financiero y extra-financiero de los riesgos sobre la organización y sobre los grupos de interés.

C.2. Elementos para la toma de decisiones de inversionistas.

NO.	CUMPLIMIENTO	TÁCTICO	ESTRATÉGICO	OPTIMIZADO	INTEGRADO
C.2.1.	1. Cuenta con una calificación de riesgo.	1. La calificación de riesgo se ve complementada con evaluaciones de desempeño operativo y financiero.	1. Las evaluaciones de desempeño incorporan temas FASG, y son revisadas por el Consejo de Administración.	1. Como parte de la retroalimentación por las calificaciones obtenidas en las evaluaciones, la organización genera procesos de involucramiento, diálogo activo y ejecución de derecho a voto para sus inversionistas.	1. La organización es proactiva en la generación de un diálogo con inversionistas y otros grupos de interés, con la finalidad de retroalimentar los resultados sobre la generación de valor y el impacto financiero por sus acciones de sustentabilidad.
C.2.2.	2. Cuenta con estructuras internas para atender a inversionistas y mercados financieros. Son operadas por personal con experiencia contable y/o financiera.	Las estructuras son operadas por especialistas financieros para atender demandas de inversionistas. Además crea estructuras de sustentabilidad para la generación.	Las estructuras internas son atendidas por colaboradores especialistas en temas financieros y de sustentabilidad, y están abiertos al diálogo constante con inversionistas y	Las estructuras internas son dirigidas y supervisadas a nivel de Consejo de Administración, mediante la participación de consejeros o la formación de comités especializados en	El diálogo entre la organización, a través del Consejo de Administración, inversionistas y grupos de interés, se lleva a cabo sistemáticamente, y es abierto y transparente sobre el desempeño financiero y sustentable. Los comentarios y

NO.	CUMPLIMIENTO	TÁCTICO	ESTRATÉGICO	OPTIMIZADO	INTEGRADO
		<p>de información. Amplía su visión a principios de precaución como son “Principios de Ecuador” y de “Inversión Responsable”.</p>	<p>otros grupos de interés, para resolver dudas e inquietudes relacionadas con la información publicada.</p>	<p>temas financieros y de sustentabilidad, encargados del seguimiento a asuntos FASG. Existen mecanismos para facilitar el diálogo entre el Consejo de Administración y los inversionistas.</p>	<p>opiniones de inversionistas y grupos de interés es considerada dentro de la planeación estratégica de mediano y largo plazo.</p>

MATERIALIDAD Y ESTRATEGIA DE SUSTENTABILIDAD.

D D.1. Análisis y definición de materialidad.

NO.	CUMPLIMIENTO	TÁCTICO	ESTRATÉGICO	OPTIMIZADO	INTEGRADO
D.1.1.	1. Las prioridades de la organización están asociadas a la rentabilidad de la organización en el corto plazo.	1. Las prioridades consideran el impacto de los temas FASG sobre la rentabilidad del negocio. La rentabilidad aún está enfocada en el corto plazo, aunque se definen objetivos a mediano plazo.	1. Las prioridades FASG son revisadas y aprobadas por el Consejo de Administración; éste supervisa su impacto sobre la estrategia. Las prioridades se establecen a mediano plazo.	1. Además del Consejo, accionistas e inversionistas se involucran y emiten su opinión sobre las prioridades FASG, así como sobre su desempeño. El impacto de las prioridades es enfocado al mediano y largo plazo.	1. La estrategia supervisada por el Consejo tiene como base las prioridades o temas materiales identificados por la organización, con potencial de afectar la rentabilidad y sustentabilidad del negocio en el largo plazo. La estrategia también considera las prioridades de la agenda internacional (p.e. Objetivos de Desarrollo Sostenible).
D.1.2.	2. Realiza sondeos con colaboradores con la finalidad de conocer su opinión sobre temas de interés para la organización e impulsar programas de mejora internos.	2. Identifica los temas FASG que son relevantes para los grupos de interés internos (p.e. colaboradores, directores) y para algunos miembros de la cadena de valor (p.e. proveedores, clientes).	2. Posterior a la identificación, la organización desarrolla un entendimiento más profundo de los temas relevantes para los grupos de interés internos y cadena de valor, a través de sondeos cualitativos y cuantitativos. Además, amplía los temas a otros grupos de interés que no necesariamente son parte de la cadena de valor (p.e. gobierno, comunidades).	2. La organización adopta un plan para trabajar los temas prioritarios con cada uno de los grupos de interés, diferenciando expectativas y resultados. Los temas relevantes para todos los grupos de interés han sido identificados y priorizados, de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización en el corto, mediano y largo plazo.	2. Los temas prioritarios o materiales son parte de la estrategia general de la organización. El diálogo para revisar y actualizar dichos temas es la base de la relación entre la organización y los grupos de interés. La materialidad es revisada periódicamente con la finalidad de que la estrategia se mantenga vigente para responder a los desafíos globales.

D.2. Definición de objetivos, metas, iniciativas y planes con enfoque sustentable.

NO.	CUMPLIMIENTO	TÁCTICO	ESTRATÉGICO	OPTIMIZADO	INTEGRADO
D.2.1.	1. El liderazgo lo tiene el presidente y/o director.	1. El liderazgo es de la alta dirección.	1. El liderazgo lo ejercen conjuntamente el Consejo y la alta dirección.	1. El liderazgo es compartido desde el Consejo hacia todos los colaboradores.	1. El Consejo, alta dirección y colaboradores mantienen un diálogo basado en una cultura de trabajo en equipo.

NO.	CUMPLIMIENTO	TÁCTICO	ESTRATÉGICO	OPTIMIZADO	INTEGRADO
D.2.2.	2. Diseña planes anuales con metas de corto plazo. Los planes están enfocados en temas financieros. Son responsabilidad de cada área.	2. Diseña la planeación estratégica con metas de corto y mediano plazo. La planeación incorpora algunos temas FASG. Es responsabilidad de un equipo reducido supervisado por un director.	2. Define una estructura que permite involucrar a colaboradores de todas las áreas y/o unidades de negocio en la planeación estratégica. Los temas FASG prioritarios son incorporados en la estrategia. Ésta es supervisada por el Consejo de Administración y la alta dirección.	2. La planeación estratégica es desarrollada y revisada por equipos matriciales a lo largo de toda la organización. Incluye objetivos cuyo desempeño es medido a través de la gestión de la cadena de valor. El Consejo, alta dirección y colaboradores son responsables del cumplimiento de la estrategia.	2. La planeación estratégica es desarrollada sistemáticamente. Incorpora todos los elementos de éxito para la organización, con información del desempeño logrado tanto interna como externamente (cadena de valor). El resultado de la estrategia es utilizado para tomar decisiones organizacionales críticas y es base en el proceso de mejora continua.

D.3. Seguimiento a la estrategia mediante métricas de desempeño (KPI's).

NO.	CUMPLIMIENTO	TÁCTICO	ESTRATÉGICO	OPTIMIZADO	INTEGRADO
D.3.1.	1. Establece indicadores económicos, financieros y operativos.	1. La organización establece indicadores FASG y monitorea aquellos vinculados a la operación. Las métricas se reportan periódicamente.	1. La organización monitorea y evalúa el desempeño FASG tanto en la operación como a nivel de gobierno. Los indicadores están alineados con los objetivos estratégicos de la organización.	1. Los indicadores son compartidos con miembros de la cadena de valor. La organización amplía el alcance del monitoreo de los indicadores con la finalidad de tomar decisiones estratégicas para el negocio, en su relación con la cadena de valor o con otros grupos de interés.	1. El desempeño mostrado por los indicadores y su contribución al logro de los objetivos estratégicos está vinculado al sistema de evaluación de desempeño y al sistema de compensaciones de la organización. Los indicadores son revisados paralelamente al desarrollo de la planeación estratégica y son base para la mejora continua.

GESTIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD

E E.1. Adopción de un Sistema Integral de Sustentabilidad.

NO.	CUMPLIMIENTO	TÁCTICO	ESTRATÉGICO	OPTIMIZADO	INTEGRADO
E.1.1.	1. Tiene estructuras organizacionales frágiles o poco estables.	1. Tiene estructuras formales con roles y responsabilidades definidos a nivel funcional (área y/o unidad de negocio).	1. Tiene estructuras formales con roles y responsabilidades definidas a nivel matricial (gestión por procesos).	1. Tiene estructuras formales con roles y responsabilidades específicas respecto a la integración de la cadena de valor en la gestión de la organización. Las estructuras se adaptan según las necesidades organizacionales.	1. Tiene estructuras formales con roles y responsabilidades globales respecto a la relación con la cadena de valor y otros grupos de interés. Las estructuras se adaptan de acuerdo con las necesidades organizacionales y las tendencias globales.
E.1.2.	2. Las actividades o procesos se realizan total o parcialmente pero no se documentan de manera adecuada.	2. Las actividades o procesos se realizan totalmente y existen mínimos datos de su seguimiento y revisión para la mejora.	2. Las actividades o procesos se realizan y revisan, se toman acciones derivadas del seguimiento y del análisis de datos. Hay tendencia a la mejora.	2. Las actividades o procesos se realizan y revisan contra las prácticas de los competidores del sector a nivel nacional, y se toman acciones derivadas del seguimiento. Los procesos son eficaces y eficientes. Tendencia mantenida y consistente hacia la mejora.	2. Las actividades o procesos se realizan y revisan sistemáticamente, respecto a las mejores prácticas del sector a nivel nacional e internacional. Medición de satisfacción de los grupos de interés. Mejora continua estandarizada.
E.1.3.	3. La relación con la cadena de valor es transaccional.	3. La relación con la cadena de valor es inercial y enfocada a la calidad (mejora de la organización).	3. La relación con la cadena de valor es estratégica y enfocada al fortalecimiento de las capacidades.	3. La relación con la cadena de valor se gestiona integralmente y tiene implícita la mejora a nivel organizacional. Se mide el desempeño de la cadena de valor en el cumplimiento de objetivos estratégicos.	3. La relación con la cadena de valor es sinérgica. Los objetivos estratégicos de la organización son adoptados y adaptados por la cadena de valor. El desempeño e impacto de procesos es evaluado sistémica y periódicamente.

E.2. Clientes: comunicación y satisfacción del cliente.

NO.	CUMPLIMIENTO	TÁCTICO	ESTRATÉGICO	OPTIMIZADO	INTEGRADO
E.2.1.	1. Tiene actividades o procesos de comunicación con clientes para conocer su opinión sobre productos y/o servicios de la organización.	1. Tiene actividades o procesos de comunicación con miembros de la cadena de valor para conocer su opinión sobre productos y/o servicios y procesos de la organización.	1. Tiene actividades o procesos de comunicación con grupos de interés clave de la organización para conocer su opinión sobre productos y/o servicios, procesos y	1. Tiene actividades o procesos de comunicación con grupos de interés a nivel sectorial para conocer y responder a sus expectativas e intereses sobre	1. Tiene actividades o procesos de comunicación con grupos de interés a nivel sectorial y con presencia internacional para conocer y responder a sus expectativas e intereses sobre productos

NO.	CUMPLIMIENTO	TÁCTICO	ESTRATÉGICO	OPTIMIZADO	INTEGRADO
			resultados de la gestión de la organización.	productos y/o servicios, procesos, resultados e impactos en el mercado local.	y/o servicios, procesos, resultados e impactos en el mercado local e internacional.
E.2.2.	2. Promueve algunas acciones de mejora sobre productos y/o servicios derivadas del resultado de la consulta con clientes. Enfoque en la operación.	2. Promueve acciones de mejora de una manera periódica, sobre productos y/o servicios y procesos derivada de la consulta con miembros de la cadena de valor. Enfoque en el cliente.	2. Promueve acciones de mejora de manera ordenada, repetible y constante, sobre productos y/o servicios, procesos y resultados de la gestión de la organización, derivada de la consulta con grupos de interés. Enfoque en la cadena de valor.	2. Las acciones de mejora se realizan sistemáticamente sobre los productos y/o servicios, procesos y resultados de la organización, con la finalidad de disminuir impactos negativos y potenciar impactos positivos en el mercado local, compartidos con grupos de interés a nivel sectorial. Enfoque en los grupos de interés.	2. La mejora continua se realiza dentro de la estrategia, los productos y/o servicios y procesos de la organización y la cadena de valor de forma estandarizada, con la finalidad de disminuir impactos negativos y potenciar impactos positivos en el mercado local e internacional, adaptarse a tendencias internacionales y contribuir con la agenda de sustentabilidad internacional. Enfoque holístico.

E.3. Cadena de Valor: evaluación, selección y desarrollo.

NO.	CUMPLIMIENTO	TÁCTICO	ESTRATÉGICO	OPTIMIZADO	INTEGRADO
E.3.1.	1. Tiene actividades o procesos de selección de proveedores, distribuidores y/o subcontratistas cuyos criterios están basados en precio, calidad y tiempo de entrega.	1. Tiene actividades o procesos de selección de proveedores, distribuidores y/o subcontratistas que incorporan criterios FASG, adicionales al precio, calidad y tiempo de entrega.	1. Tiene actividades o procesos de selección y de evaluación de proveedores, distribuidores y/o subcontratistas que analizan el desempeño de precio, calidad, tiempo y temas FASG. Las evaluaciones son ejecutadas por un equipo interno.	1. Tiene actividades o procesos que incorporan el resultado de las evaluaciones a proveedores, distribuidores y/o subcontratistas dentro del análisis de riesgos de la organización, con la finalidad de apoyar la planeación interna y la toma de decisiones sobre la continuidad del negocio. La organización se apoya en un auditor independiente para llevar a cabo las evaluaciones de la cadena de valor.	1. Tiene actividades o procesos que incorporan dentro de la planeación estratégica de la organización los resultados de las evaluaciones de la cadena de valor. Adopta objetivos estratégicos vinculados al fortalecimiento de la relación con la cadena de valor. La cadena de valor forma parte integral de la agenda de sustentabilidad de la organización. Se realizan auditorías cruzadas (internas y externas).

NO.	CUMPLIMIENTO	TÁCTICO	ESTRATÉGICO	OPTIMIZADO	INTEGRADO
E.3.2.	2. La cadena de valor esta poco involucrada en las acciones y prácticas FASG.	2. La organización comparte información de las acciones y prácticas FASG impulsadas para conocimiento de la cadena de valor.	2. La organización capacita e involucra a los miembros clave de la cadena de valor (seleccionados por volumen de negocio o presencia) para el diseño y desarrollo de acciones y prácticas FASG dentro de sus organizaciones.	2. La organización capacita e involucra a todos los miembros de la cadena de valor en el diseño y desarrollo de acciones, prácticas y procesos FASG dentro de sus organizaciones. Mide y analiza el desempeño global de las prácticas ejecutadas.	2. La organización involucra a todos los miembros de la cadena de valor en la mejora continua, tanto a nivel operativo como estratégico. Adopta objetivos estratégicos para dar seguimiento y cumplimiento con la cadena de valor. Evalúa sistemáticamente el impacto global, positivo y negativo, de las prácticas de la cadena de valor sobre la agenda de sustentabilidad de la organización.

E.4. Capital Humano: compensación, desarrollo de talento y libertad de asociación.

NO.	CUMPLIMIENTO	TÁCTICO	ESTRATÉGICO	OPTIMIZADO	INTEGRADO
E.4.1.	1. Las actividades o procesos de capital humano cumplen los requisitos establecidos por la legislación vigente.	1. Las actividades o procesos de capital humano están vinculados con la administración estratégica del personal: reclutamiento y administración del rendimiento. Enfoque en los objetivos del área.	1. Las actividades o procesos de capital humano están basados en una cultura de buen-entendimiento con relación a las competencias y las capacidades de los colaboradores. Los colaboradores son evaluados periódicamente para medir su desempeño. Enfoque en los objetivos de la organización.	1. Las actividades o procesos de capital humano son parte de un proceso de mejora, y están orientados a apoyar los objetivos estratégicos de la organización. Hay una cultura basada en la medición y comunicación de experiencias. Las evaluaciones de desempeño están vinculadas al logro de objetivos estratégicos. Enfoque en los objetivos de los procesos clave de la organización.	1. Las actividades o procesos de capital humano están enfocadas a la mejora continua de la organización, el fortalecimiento de las capacidades organizacionales y a fomentar el trabajo en equipo. Las evaluaciones de desempeño están vinculadas al logro de objetivos estratégicos y son utilizadas para determinar la asignación de bonos de los colaboradores. Enfoque en los objetivos de los procesos clave de la organización vinculados con la agenda de sustentabilidad de la organización.
E.4.2.	2. Tiene actividades o procesos que garantizan la libertad sindical, libertad de asociación y libertad de negociación colectiva.	2. Tiene actividades o procesos que facilitan la emisión de sugerencias a los comités que lo representan.	2. Tiene actividades o procesos que permiten la representación en el más alto nivel de la organización.	2. Tiene actividades o procesos que promueven la participación de la organización dentro de asociaciones para compartir las mejores prácticas laborales a nivel sectorial.	2. Tiene actividades o procesos que fomentan la discusión activa sobre el diseño de políticas públicas que favorecen los derechos laborales a nivel local, regional y/o internacional.

E.5. Vinculación social: relación con autoridades, comunidades y organizaciones.

NO.	CUMPLIMIENTO	TÁCTICO	ESTRATÉGICO	OPTIMIZADO	INTEGRADO
E.5.1.	1. Las actividades o procesos de la organización cumplen con lo establecido por ley.	1. Tiene actividades o procesos que, además de cumplir con la legislación vigente, promueve la adopción de planes preventivos y asumen compromisos con la comunidad local.	1. Tiene actividades o procesos que miden y evalúan el impacto del cumplimiento de ley y de los planes preventivos adoptados. Da seguimiento a los compromisos asumidos con la comunidad local y promueve acciones de mejora.	1. Tiene actividades o procesos cuyos objetivos y alcances están dirigidos al fortalecimiento de la relación con autoridades, comunidades y organizaciones, con la finalidad de potenciar el impacto positivo de los planes y programas impulsados a nivel local y sectorial, y disminuir o mitigar los impactos negativos. Asume compromisos más allá de la ley, que generan valor al negocio y a la comunidad.	1. Tiene actividades o procesos cuyos objetivos y alcances están dirigidos a fortalecer la relación y compartir las mejores prácticas con autoridades, comunidades, organizaciones de la sociedad civil y asociaciones gremiales pertenecientes al sector, para potenciar el impacto positivo de los planes y programas impulsados, a nivel regional e internacional (replicabilidad) y disminuir o mitigar los impactos negativos. La organización suscribe principios de precaución de observación internacional.
E.5.2.	2. La relación con la autoridad es transaccional.	2. La comunicación con la autoridad es constante y se da un intercambio inicial con la comunidad.	2. La comunicación con la autoridad es proactiva y comienza un diálogo con organizaciones de la sociedad civil para potenciar los beneficios de los programas en la comunidad.	2. El diálogo con autoridades, comunidades y organizaciones es constante y bidireccional. Trabajan coordinadamente en el desarrollo de los programas identificando roles y responsabilidades en la contribución al desarrollo local.	2. La organización participa en mesas de diálogo creadas ad hoc, con representación de autoridades, comunidades y organizaciones de la sociedad civil, con la finalidad de tomar decisiones colegiadas sobre los objetivos y alcances de los programas establecidos, y analizar su alineación y contribución con la agenda de sustentabilidad global.

E.6. Entorno económico: estrategia fiscal.

NO.	CUMPLIMIENTO	TÁCTICO	ESTRATÉGICO	OPTIMIZADO	INTEGRADO
E.6.1.	1. Tiene actividades o procesos para llevar a cabo estrategias fiscales conforme a la ley.	1. Tiene actividades o procesos de planeación financiera para el manejo del flujo de efectivo, programa de compras, presupuesto de gastos e inversiones, etc.	1. Tiene actividades o procesos que, como parte de la planeación financiera, aprovechan esquemas de deducciones, diferimientos y exenciones fiscales	1. Tiene actividades o procesos que analizan los riesgos, así como los beneficios, derivados de la estrategia fiscal. La política fiscal adoptada por la organización es pública.	1. Tienes actividades o procesos que permiten que la política y la estrategia fiscal sean públicas y transparentes. Incluye información base como, por ejemplo, la tasa efectiva de impuestos pagada por país y/o región.

E.7. Salud y Seguridad en el trabajo

NO.	CUMPLIMIENTO	TÁCTICO	ESTRATÉGICO	OPTIMIZADO	INTEGRADO
E.7.1.	1. Tiene actividades o procesos que cumplen con la legislación vigente en materia de salud y seguridad en el trabajo.	1. Tiene actividades o procesos que cumplen con los requisitos de ley y, además, promueven la adopción de estándares internacionales en materia de seguridad y salud laboral. Lleva a cabo auditorías internas para asegurar el cumplimiento.	1. Tiene actividades o procesos que miden y evalúan el impacto de los programas de salud y seguridad en el trabajo. Crea índices con el fin de monitorear el avance en las medidas de salud y seguridad. Las auditorías son externas.	1. Tiene actividades o procesos que aseguran que la alta dirección supervise la mejora de la política y monitoree el cumplimiento de los programas de salud y seguridad. La alta dirección utiliza los índices para la toma de decisiones. Se realizan auditorías cruzadas de manera sistemática. La organización participa en el intercambio de estas prácticas a nivel sectorial.	1. Tiene actividades o procesos que promueven la adopción de objetivos estratégicos, relacionados a la salud y seguridad en el trabajo, por parte del Consejo y la alta dirección. Las políticas y programas de salud y seguridad en el trabajo son mejorados continuamente. La organización participa en el intercambio de mejores prácticas a nivel internacional.
E.7.2.	2. La organización cuenta con los sistemas de seguridad ocupacional básicos, vinculadas a operaciones de riesgo del negocio.	2. La organización comparte las políticas y objetivos con integrantes de la cadena de valor.	2. La organización mide y evalúa las prácticas de salud y seguridad entre los integrantes de la cadena de valor.	2. La organización evalúa el cumplimiento de las prácticas de salud y seguridad de la cadena de valor, contra los objetivos estratégicos definidos. Alinea las iniciativas de mejora de la organización y la cadena de valor.	2. La organización promueve la mejora de manera estandarizada entre la organización y la cadena de valor. La política y los objetivos en materia de salud y seguridad son los mismos (a su escala correspondiente), con la finalidad de contribuir a los objetivos estratégicos de la organización. La salud y seguridad son parte de la cultura laboral en la organización y la cadena de valor.

E.8. Seguridad en productos y servicios.

NO.	CUMPLIMIENTO	TÁCTICO	ESTRATÉGICO	OPTIMIZADO	INTEGRADO
E.8.1.	1. Los procesos, productos y/o servicios de la organización cumplen con requisitos de ley en el diseño, producción (preparación, etiquetado, empaquetado, etc.), comercialización (publicidad), etc.	1. Los procesos, productos y/o servicios tienen métricas básicas para verificar el apego a la legislación y monitorear su desempeño. Los datos generados son utilizados en la revisión para la mejora y el diseño de planes.	1. Los procesos, productos y/o servicios consideran métricas relacionadas con su impacto sobre la seguridad de los consumidores/usuarios. Los datos generados son utilizados en la revisión de procesos, productos y/o servicios, con base en el desempeño de la	1. Los procesos, productos y/o servicios consideran métricas relacionadas con su impacto sobre la seguridad de los consumidores/usuarios, el medio ambiente y la comunidad. Integran la mejora dentro del (re-)diseño de proceso, productos y/o servicios,	1. Los procesos, productos y/o servicios son revisados sistemáticamente por el Consejo y la alta dirección, para asegurar su vinculación con los objetivos estratégicos del negocio. El impacto positivo sobre la seguridad de usuarios/consumidores, medio ambiente y comunidad es potenciado; el

NO.	CUMPLIMIENTO	TÁCTICO	ESTRATÉGICO	OPTIMIZADO	INTEGRADO
			operación. Hay tendencia a la mejora.	con base en las mejores prácticas en el sector. Hay tendencia mantenida y consistente hacia la mejora.	impacto negativo mitigado. La mejora tiene como base las mejores prácticas de la industria a nivel mundial. Mejora continua estandarizada.

E.9. Medioambiente: GEI, residuos, agua, energía, biodiversidad en la empresa y cadena de valor.

NO.	CUMPLIMIENTO	TÁCTICO	ESTRATÉGICO	OPTIMIZADO	INTEGRADO
E.9.1.	1. Tiene actividades o procesos que cumplen con la legislación vigente en materia ambiental.	1. Tiene actividades o procesos que cumplen con los requisitos de ley y, además, promueven la adopción de buenas prácticas (p.e. ecoeficiencias) en materia ambiental. Lleva a cabo auditorías internas para asegurar el cumplimiento.	1. Tiene actividades o procesos que miden y evalúan el impacto de los programas ambientales. Crea una línea de base con el fin de monitorear el avance de las iniciativas y programas ambientales. Las auditorías son externas.	1. Tiene actividades o procesos que aseguran que la alta dirección supervise la mejora de la política y monitoree el cumplimiento de las iniciativas y programas ambientales. La alta dirección utiliza las evaluaciones de desempeño en materia ambiental para la toma de decisiones. Se realizan auditorías cruzadas de manera sistemática. La organización participa en el intercambio de estas prácticas a nivel sectorial.	1. Tiene actividades o procesos que promueven la adopción de objetivos estratégicos, relacionados a la agenda ambiental, por parte del Consejo y la alta dirección. Las políticas y programas ambientales son mejorados continuamente. La organización participa en el intercambio de mejores prácticas a nivel internacional y contribuye al cumplimiento de principios de precaución o iniciativas globales (p.e. Objetivos de Desarrollo Sostenible).
E.9.2.	2. La cadena de valor esta poco involucrada en las acciones y prácticas y reportes de impacto al medio ambiente hacia la organización.	2. La organización comparte las políticas y objetivos con integrantes de la cadena de valor.	2. La organización mide y evalúa las prácticas ambientales entre los integrantes de la cadena de valor. Da asesoría y capacitación sobre la mejora del sistema.	2. La organización evalúa el cumplimiento de las prácticas ambientales de la cadena de valor, contra los objetivos estratégicos definidos. Alinea las iniciativas de mejora de la organización y la cadena de valor.	2. La organización promueve la mejora de manera estandarizada entre la organización y la cadena de valor. La política y los objetivos en materia ambiental son los mismos (a su escala correspondiente), con la finalidad de contribuir a los objetivos estratégicos de la organización. Las prácticas ambientales son parte de la cultura organizacional y la cadena de valor.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y REPORTE A GRUPOS DE INTERÉS

F F.1. Diseño e implementación de la estrategia de comunicación: elaboración, consulta, socialización y mejora continua

NO.	CUMPLIMIENTO	TÁCTICO	ESTRATÉGICO	OPTIMIZADO	INTEGRADO
F.1.1.	1. Tiene actividades o procesos para comunicar resultados financieros a accionistas/inversionistas.	1. Tiene actividades o procesos para comunicar resultados financieros y no-financieros a accionistas/inversionistas y otros grupos de interés. Los datos no-financieros reportados siguen lineamientos metodológicos disponibles para tal fin.	1. Tiene actividades o procesos para implementar la mejora, a partir del análisis de la información financiera y no-financiera. Los datos no-financieros son reportados bajo una línea base que permite comparar el avance en el desempeño de la operación. El número de indicadores reportado obedece a los estándares internacionales. La información no-financiera es auditada internamente.	1. Tiene actividades o procesos para garantizar el seguimiento de las iniciativas y programas de mejora a nivel del Consejo y la alta dirección. Los datos no-financieros son reportados tomando como base el desempeño de otras empresas pertenecientes al sector (benchmark sectorial). El número de indicadores reportado tiene relación con los temas materiales reportados por la organización. La información no-financiera es auditada por un externo, en algunos procesos de negocio.	1. Tiene actividades o procesos para definir el impacto económico y financiero de las iniciativas FASG y su vinculación con los objetivos estratégicos del negocio. La información financiera y no-financiera es utilizada para la toma de decisiones del Consejo y alta dirección. Los indicadores materiales están considerados dentro de los objetivos estratégicos, en consecuencia, los indicadores reportados están relacionados con la estrategia de la organización. La información no-financiera, material, es auditada al 100% por un auditor externo.
F.1.2.	2. La información y resultados no financieros de la organización no se encuentran públicos o son de difícil acceso.	2. La información financiera y no-financiera está disponible para los grupos de interés en general.	2. La información financiera y no-financiera está disponible para los grupos de interés en general.	2. La información financiera y no-financiera es discutida en reuniones, foros o plataformas ad hoc, con grupos de interés clave para la organización, con la finalidad de mejorar la calidad del reporte.	2. La información financiera y no-financiera es preparada con base en el diálogo sistemático y transparente con los grupos de interés, con la finalidad de definir los temas materiales y con base en las tendencias del sector, a nivel regional y mundial.