



*Guía de*  
**SUSTENTABILIDAD**

**HACIA EL DESARROLLO SUSTENTABLE  
DE LAS EMPRESAS EN**

**MÉXICO**



## NOTA ACLARATORIA

---



El contenido de la guía, así como los niveles de madurez propuestos, son elementos que servirán para la auto-evaluación, en materia de sustentabilidad, promovida por la BMV y la identificación de áreas de oportunidad por parte de las emisoras.

A la fecha, el reporte en desempeño ambiental y social es voluntario, sin embargo, llevarlo a cabo es una buena práctica a favor de los inversionistas.

En esta guía se emplea el término “sustentabilidad” para referir asuntos relacionados con la gestión del gobierno corporativo, así como los impactos sociales, económicos y ambientales derivados de las prácticas comerciales de las empresas, su influencia directa e indirecta sobre terceros y las acciones de prevención / remediación realizadas para responder a dichos impactos que inciden en los resultados y la operación de las empresas.

Esta guía no reemplaza estándares internacionales existentes para la generación de reportes de desempeño. Tampoco es una lista de verificación ni de evaluación, y no puede ser considerada un compendio de indicadores. El seguimiento y cumplimiento de la guía no asegura la entrada de la emisora al Índice de Sustentabilidad de la BMV.

**Esta guía no es certificable.**

# CONTENIDO

▶ <b>A NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS</b>	<b>01</b>
▶ <b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>02</b>
• EMPRESA Y SUSTENTABILIDAD	<b>03</b>
• LOS PILARES DE LA SUSTENTABILIDAD	<b>04</b>
▶ <b>1. LA GUÍA DE SUSTENTABILIDAD DE LA BMV</b>	<b>05</b>
• PROCESO DE SUSTENTABILIDAD	<b>05</b>
• MODELO DE MADUREZ	<b>07</b>
▶ <b>2. IMPLEMENTACIÓN DE LA GUÍA</b>	<b>09</b>
• <b>ETAPA 1. GOBIERNO CORPORATIVO Y VISIÓN DE SUSTENTABILIDAD</b>	<b>09</b>
• <b>ETAPA 2. ENTENDER EL CONTEXTO E IDENTIFICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS</b>	<b>15</b>
• <i>CONTEXTO</i>	<b>15</b>
• <i>GRUPOS DE INTERÉS</i>	<b>16</b>
• <b>ETAPA 3. ATENDER REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN RESPONSABLE E IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS, AMBIENTALES, SOCIALES Y GOBIERNO CORPORATIVO (FASG)</b>	<b>19</b>
• <i>INVERSIÓN RESPONSABLE</i>	<b>19</b>
• <i>ANÁLISIS DE RIESGOS ASG</i>	<b>20</b>
• <b>ETAPA 4. DEFINICIÓN DE TEMAS MATERIALES Y ESTRATEGIA DE NEGOCIO</b>	<b>24</b>
• <i>DEFINIENDO LA MATERIALIDAD DE LA EMPRESA</i>	<b>24</b>
• <i>ESTRATEGIA DE SUSTENTABILIDAD</i>	<b>26</b>
• <b>ETAPA 5. GESTIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD</b>	<b>30</b>
• <i>MEDICIÓN DE LA GESTIÓN: línea base</i>	<b>31</b>
<b>ETAPA 6. COMUNICACIÓN Y SUSTENTABILIDAD</b>	<b>40</b>
• <i>MECANISMOS DE COMUNICACIÓN</i>	<b>41</b>
• <i>¿QUIÉN QUIERE SABER QUÉ?</i>	<b>45</b>
▶ <b>3. CONCLUSIONES</b>	<b>48</b>
▶ <b>4. ABREVIATURAS</b>	<b>48</b>
▶ <b>5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>49</b>
▶ <b>6. AGRADECIMIENTOS</b>	<b>52</b>

## ● A NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS

En la actualidad, el ámbito financiero global ha visto el surgimiento de diversas iniciativas como las **Bolsas de Valores Sustentables de las Naciones Unidas** (SSE, por sus siglas en inglés), que con el fin de fomentar enfoques de inversión responsable y de transparencia corporativa, han emprendido importantes esfuerzos para mejorar, primero, la percepción de los temas de responsabilidad social entre las corporaciones y, segundo, la importancia que tiene esta observancia para los inversionistas nacionales e internacionales. En ese sentido, en el **Grupo BMV** integramos esta iniciativa a nuestro **Plan de Crecimiento del Grupo**, con el objetivo de seguir fortaleciendo nuestra estrategia y compromiso, y alineando nuestras prácticas con las mejores a nivel mundial.

Sabemos que el papel que juega el **Grupo BMV** dentro del sistema financiero nacional, al ser un medio de financiamiento para las empresas mexicanas que buscan crecer y fortalecer sus operaciones, generando empleo, crecimiento económico y bienestar social, es de muy amplio alcance. Por eso, estamos constantemente trabajando para ser un referente a través del cual se puedan aprovechar las oportunidades que México nos presenta, y desarrollar así vehículos de inversión innovadores que respondan a las nuevas necesidades del mercado con responsabilidad social.

En el **Grupo BMV**, buscamos ofrecer servicios integrales para la operación y el desarrollo de los mercados financieros soportados en su capital humano y en tecnología de vanguardia. Buscamos incrementar el valor para nuestros accionistas y alcanzar una posición de liderazgo en los mercados financieros, en cuanto a servicio, rentabilidad e innovación en cada uno de los segmentos que participamos.

Nuestra cultura y principios fundamentales nos llevan a velar por el apego a la ética y a una correcta gobernanza, a una responsabilidad social corporativa y a un cuidado del entorno en el que vivimos. Es nuestra responsabilidad proveer y promover la generación de información clara, precisa y oportuna al mercado. Estamos en constante innovación desarrollando nuevos productos, procesos y esquemas operativos que nos mantengan dentro de mejores estándares mundiales.

Estamos implementando la estrategia de sustentabilidad del **Grupo BMV** en cercanía con los grupos de interés, desarrollamos programas para facilitar el listado de nuevas empresas en Bolsa, promoviendo la cultura bursátil entre potenciales emisores e inversionistas, favoreciendo la educación y la inclusión social y financiera, y beneficiando al mercado en general a través del conocimiento, la transparencia y la libre información.

La guía de sustentabilidad que a continuación presentamos es un esfuerzo por contribuir al fortalecimiento de la gestión de sustentabilidad dentro de nuestras emisoras y facilitar al mercado información confiable, con base en mejores estándares internacionales y nacionales.

Agradecemos el apoyo de nuestro **Consejo de Administración** por sumarse en este esfuerzo por hacer del sistema financiero de México un ecosistema sano, responsable e incluyente, donde todos seamos beneficiarios de una sociedad más justa y llena de oportunidades.

Sabemos de la responsabilidad que tenemos para brindar confianza y certidumbre operativa a los participantes del mercado para maximizar la eficacia de nuestra actividad en beneficio del mercado, la sociedad y nuestros accionistas.



**Jaime Ruiz Sacristán**  
*Presidente de la BMV*



**José Oriol Bosch Par**  
*Director General*

En las últimas décadas, tras el **Informe Bruntland (1987) y la Declaración de Río (1992)**, diversos actores han participado en la integración del desarrollo sustentable en el tejido del sistema financiero. Bancos centrales, reguladores financieros e instituciones de normalización, incluidas las agencias de calificación crediticia y las bolsas de valores, han mostrado interés en impulsar la transformación económica, la inclusión social y las prioridades locales ambientales. (PNUMA, 2015).

En el caso de los fondos de inversión, por ejemplo, la Organización de las Naciones Unidas a través de la **Iniciativa Financiera de su Programa Ambiental (UNEP Finance Initiative)**, el **Pacto Mundial (PM)** y diversos inversores institucionales, creó los **Principios de Inversión Responsable (PRI, por sus siglas en inglés)**, que promueven la incorporación de criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza –Corporativa– (ASG) en la toma de decisiones sobre la gestión de activos, buscando que éstos consideren objetivos más amplios en el desarrollo de la sociedad. (PRI, 2016).

Las empresas, conscientes de que “la capitalización bursátil se ve determinada en gran medida por elementos de valor intangible” (PWC, 2014, pág. 3), y como promotores del desarrollo local a través de la inversión (OCDE, 2011), están integrando este enfoque dentro de su gestión. De acuerdo con una encuesta de PWC, el 74% de los CEOs afirma que medir e informar sobre el impacto total de las actividades de sus empresas

en su dimensión social, medioambiental, fiscal y económica incide en su éxito de largo plazo. (op. cit).

El **Grupo BMV**, como parte de su agenda de promoción y contribución del desarrollo sustentable en México, busca contribuir al fortalecimiento de las prácticas de gestión y reporte de sus empresas emisoras, con la finalidad de ofrecer información de calidad, relevante y transparente sobre aspectos ASG a inversionistas, accionistas y grupos de interés, con el fin de apoyar la toma de decisiones. La Guía de Sustentabilidad (la Guía, en adelante) que se presenta a continuación es la materialización de este esfuerzo.

### LA BOLSA MEXICANA DE VALORES

La **Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V. (BMV)** es una entidad financiera, que opera por concesión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con apego a la Ley del Mercado de Valores. En 2008, en seguimiento con las tendencias mundiales y de los cambios que se han dado en la legislación, la BMV concluyó con el proceso de desmutualización, convirtiéndose en una empresa pública cuyas acciones son susceptibles de negociarse en el mercado de valores. (Grupo BMV, 2016).

### EL PAPEL DE LA BMV EN EL DESARROLLO SUSTENTABLE DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO

En el **Grupo BMV** consciente de que los inversionistas toman decisiones evaluando otros aspectos más allá de la calidad crediticia, donde la responsabilidad social y ambiental que asumen las empresas, su gobernanza, ética y responsabilidad en los negocios representa un valor determinante, puso en operación en 2011 el IPC-Sustentable, cuyo objetivo es seguir el comportamiento bursátil de emisoras mexicanas que tienen programas de sustentabilidad ceñidos a estándares internacionales dotando al público inversionista de un vehículo de inversión referenciado que cuenta con las características de ser representativo por el nivel de emisoras que lo conforman y de ser invertible por la liquidez que caracteriza a sus componentes. (Grupo BMV, 2015, pág. 3).



## LOS OBJETIVOS DEL IPC-SUSTENTABLE SON:

1. Posicionar a México como un país cuyo mercado bursátil está comprometido con la Responsabilidad Social, Ambiental y de Gobierno Corporativo.
2. Fomentar en las Emisoras Mexicanas la adopción de políticas y sistemas de medición en materia de Responsabilidad Social, Ambiental y de Gobierno Corporativo.
3. Proyectar internacionalmente a las emisoras locales que han adoptado un compromiso en materia de sustentabilidad y que se han destacado por ello.
4. Fomentar la entrega continua de información en materia de sustentabilidad demandada por inversionistas para la toma de decisiones.
5. Posicionar a la Bolsa dentro de las tendencias en materia de sustentabilidad.
6. Concientizar a emisores e inversionistas de que las empresas sustentables lo que buscan es su permanencia en el largo plazo por su compromiso con su comunidad, el medio ambiente y la transparencia en la toma de decisiones hacia los inversionistas minoritarios.
7. Ofrecer un vehículo de inversión referenciado al índice para todo tipo de inversionista.
8. Integrar una cartera de empresas líquidas e invertibles cuyo compromiso con la responsabilidad social y ambiental es destacable a nivel local y comparable a nivel internacional.
9. Proyectar a las emisoras sustentables a nivel global.
10. Monitorear el rendimiento bursátil del portafolio de emisoras sustentables.

(Grupo BMV, 2015)

- Más información sobre la metodología, las empresas que son parte del índice y el avance de las iniciativas de sustentabilidad impulsadas por la BMV en <http://bit.ly/2fleMfF>.

## ► EMPRESA Y SUSTENTABILIDAD

En los últimos años la perspectiva de los negocios ha cambiado. El desempeño social y ambiental, bajo marcos de gobernanza empresarial adoptados, es parte de un nuevo escenario competitivo de negocio. El cómo las organizaciones asumen “*la responsabilidad de entregar productos y/o servicios cuya proveeduría, procesos, distribución, venta, compra, uso, consumo, empaques y disposición final o recuperación de materiales...*” (Zehle, 2014, pág. 15) es altamente valorado por usuarios, consumidores y analistas financieros.

El **Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)** define el desarrollo sustentable como: “*un proceso de cambio hacia una situación en la que los hábitos de producción, consumo e inversión permitan que las personas, en el presente y en el futuro, disfruten de las condiciones materiales, sociales y ambientales que les permitan acceder a una existencia digna y a una mejor calidad de vida*”.

En este contexto, los inversionistas son un grupo de interés que, sin duda, ha contribuido con la inclusión del desarrollo sustentable dentro de los planes de negocio de las organizaciones. Con la autoexigencia de

inversiones más responsables y con la creación de índices de sustentabilidad que basan sus evaluaciones en estándares más específicos, han impulsado que las empresas adopten objetivos, estrategias, iniciativas y programas con orientación al desarrollo sustentable.

Como los inversionistas, organismos internacionales, reguladores, organizaciones no gubernamentales, medios de comunicación, organizaciones sindicales, entre otros, han influido en la construcción de una agenda de sustentabilidad en la cual, las empresas desempeñan un papel central. *“La reputación [empresarial], reconocida cada vez más como una prioridad por la alta dirección y como un medio para la obtención de la “licencia para operar”... está vinculada al desempeño de la empresa, y aquellas que tienen mejor reputación superan consistentemente su valor en el mercado aprovechando el apoyo de los grupos de interés para operar de manera más eficiente...y alcanzar sus objetivos.” (Nielsen, 2016).*

## ► LOS PILARES DE LA SUSTENTABILIDAD

Para las empresas, el término **triple bottom line o triple cuenta de resultados**, utilizado por primera vez en 1994 por **John Elkington**, redefine criterios y valores utilizados para medir el éxito y sustentabilidad de una organización incorporando a la visión tradicional los elementos sociales y ambientales. El triple resultado hace referencia a la necesidad de valorar la gestión en la empresa a través de tres indicadores maestros: personas (*people*), planeta (*planet*), beneficios (*profit*).

La triple línea de resultados vincula la sustentabilidad empresarial con la definición de desarrollo sustentable consensada en 1987 y contenida en el Informe Brundtland: *“Aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones”*. En 2005, en el *“World Summit on Social Development”* se establecieron tres temas prioritarios para el desarrollo sustentable mundial: **Desarrollo Económico, Desarrollo Social y Protección Ambiental**.



LOS PRI SON UN EJEMPLO DE LA MATERIALIZACIÓN DE LA TRIPLE LÍNEA DE RESULTADO DENTRO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL. ÉSTOS EVALÚAN LA SUSTENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS TENIENDO EN CUENTA, ADEMÁS DE SUS INDICADORES FINANCIEROS, EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN AMBIENTAL, SOCIAL Y DEL GOBIERNO CORPORATIVO, COMO ELEMENTOS DE IMPACTO EN LOS RIESGOS Y RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN.



# 1 LA GUÍA DE SUSTENTABILIDAD

En Agosto de 2014, la BMV firma su adhesión a la **Iniciativa de Bolsas de Valores Sustentables**, plataforma que busca trabajar junto con inversionistas, reguladores y empresas para mejorar la rendición de cuentas de las emisoras, así como para tener una comunicación más abierta y transparente sobre su desempeño en materia ASG, con el fin de promover inversiones responsables de largo plazo.

Uno de los compromisos adquiridos por la BMV fue la publicación de una Guía que apoye a empresas de la BMV en la implementación de sus estrategias de Sustentabilidad y de comunicación sobre su desempeño en la materia.

## Con la Guía, la BMV busca:

- Facilitar un camino práctico que ayude a las emisoras en el diseño de sus estrategias de sustentabilidad.
- Contribuir para que la comunicación con inversionistas y grupos de interés considere los temas relevantes que impactan en las operaciones y resultados de la empresa.
- Orientar en el diseño de herramientas de comunicación con grupos de interés y la generación del reporte voluntario de sustentabilidad de las emisoras. Ayudar en la aplicación y difusión de mejores prácticas en sustentabilidad, el uso de guías, protocolos y estándares internacionales.

## Estructura de la Guía

Esta Guía tiene dos elementos clave para su aplicación. Un Proceso de Sustentabilidad compuesto de seis etapas y un Modelo de Madurez que describe cada una de esas etapas y las actividades que se sugieren cumplir para poder avanzar en mejores prácticas. El cuerpo de la Guía explicará cada una de las etapas, así como su matriz de madurez, y hará referencia a mejores prácticas a nivel mundial para cada uno de sus componentes.

## ► PROCESO DE SUSTENTABILIDAD

Una buena práctica de administración empresarial es la gestión por procesos. De su diseño, estructura y flexibilidad, depende que la empresa sea competitiva, sustentable y tenga suficiente margen de maniobra en épocas de bonanza o de crisis. La gestión por procesos presenta las siguientes cinco características comunes que indican si la implementación y la institucionalización de un proceso es efectivo, repetible y duradero:

- 1 **Compromiso de la realización**
- 2 **Capacidad de realización**
- 3 **Actividades realizadas**
- 4 **Medición y análisis**
- 5 **Verificación de la implementación**

Cada proceso define un conjunto de buenas prácticas que habrán de ser:

- Definidas en un procedimiento documentado
- Provistas de los medios y la capacitación necesaria
- Ejecutadas de un modo sistemático, universal y uniforme (institucionalizadas)
- Medidas y verificadas



Las normas de la familia ISO o el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (Modelo EFQM) ofrecen una serie de estándares y directrices, a todas aquellas empresas interesadas en adoptar un enfoque basado en procesos para la gestión de sus actividades y recursos con el fin de orientarlos hacia la consecución de sus objetivos.

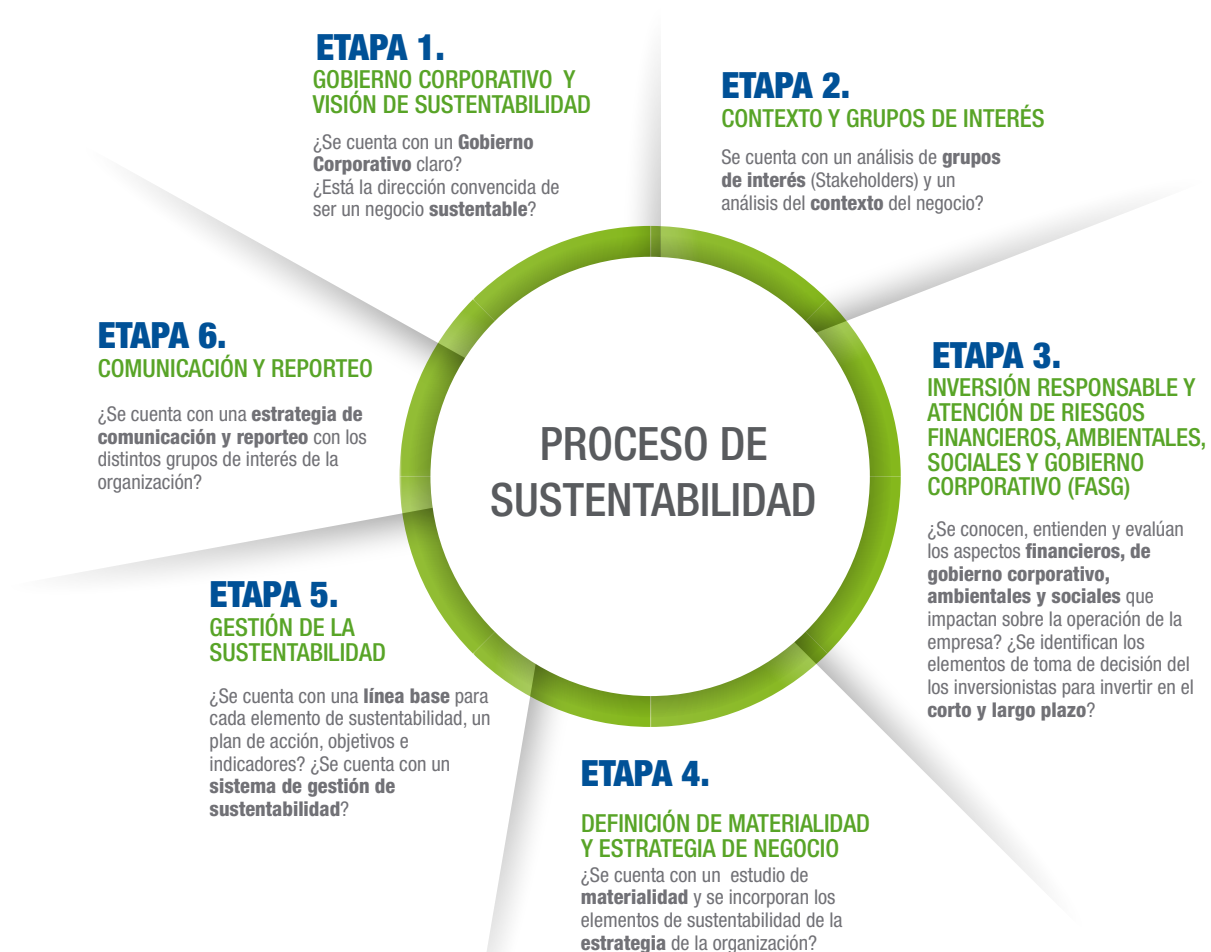
Para más información sobre **ISO** visitar <http://bit.ly/1fdtBMS> y sobre **EFQM** <http://bit.ly/TvQPla>.

De forma enunciativa los sistemas de administración más comunes son:

<b>ISO 9000</b> Calidad	<b>ISO 50001</b> Energía	<b>ISO 45001</b> Seguridad y Salud
<b>ISO 14000</b> Medio Ambiente	<b>ISO 31000</b> Riesgos	Ocupacional
<b>ISO 26000</b> Responsabilidad Social	<b>ISO 27001</b> Seguridad de la Información	<b>ISO 37001</b> Anti Sobornos

Los procesos sugeridos en esta Guía obedecen a este enfoque, con la finalidad de orientar las actividades hacia el logro de resultados concretos derivados de un ciclo de mejora continua.

El proceso de sustentabilidad descrito consta de seis etapas que tiene como fin orientar a las empresas en la gestión de su estrategia de sustentabilidad. Aunque se sugiere iniciar con la etapa de Gobernanza, las organizaciones verán que en el ejercicio cotidiano los procesos se van desarrollando de forma paralela y que, en un inicio, no necesariamente exhiben un orden secuencial. El proceso está diseñado como un ciclo, ya que la gestión de la sustentabilidad en las organizaciones es un proceso permanente y de mejora continua.



Fuente: Elaboración propia

La organización requiere generar ciertas condiciones para poder cumplir con el proceso de sustentabilidad de manera eficaz:

- ▶ **Comprometer a la dirección:** la dirección debe ser consciente de la necesidad de incorporar los conceptos de sustentabilidad dentro de los procesos de la organización. El factor crítico en este punto es la necesidad de formarse y capacitarse para dirigir el cambio, tanto a nivel de Consejo como de alta dirección.
- ▶ **Sensibilizar, educar, capacitar:** el equipo directivo debe conseguir que todos los empleados de la empresa se sientan comprometidos y no obligados en el proceso de sustentabilidad.
- ▶ **Identificar procesos:** a partir del análisis de todas las interacciones con los grupos de interés se realiza un seguimiento de los procesos.
- ▶ **Alinear la actividad a la estrategia:** los procesos clave permiten implantar de forma sistemática las políticas y estrategias de la empresa.
- ▶ **Clasificar temas y establecer prioridades:** entre los grupos de interés, riesgos y objetivos de la organización que se han identificado y definido, se establece cuáles son estratégicos y de apoyo para diseñar una matriz de materialidad.
- ▶ **Identificar relaciones:** es necesario que cada organización identifique las interrelaciones entre los distintos procesos de la organización, su contribución a la sustentabilidad y la determinación sobre si sus impactos son internos y/o externos.
- ▶ **Monitorear el avance:** establecer indicadores que permiten aplicar y mejorar el sistema de gestión de sustentabilidad, partiendo de una línea base y definiendo los objetivos de corto y largo plazo que se quieren alcanzar.
- ▶ **Definir indicadores de resultado:** las decisiones se tienen que basar en los resultados y las metas previstas, por ello tener indicadores permitirá saber el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y comparar los resultados.

## ▶ MODELO DE MADUREZ



El modelo de madurez, también conocido como modelo de capacidades, puede ser aprovechado por las organizaciones para conocer los requisitos mínimos establecidos por las mejores prácticas internacionales en cada una de las etapas del proceso de sustentabilidad, así como para evaluar el nivel de madurez en el que se encuentra la empresa en cada uno de los seis procesos establecidos.

Este modelo ha sido diseñado con cinco niveles de madurez, iniciando por un nivel básico de cumplimiento, hasta un nivel integrado en el que la sustentabilidad está embebida en la estrategia, operaciones y resultados financieros de la organización.

**1. Cumplimiento:** La organización en este nivel no dispone de un ambiente estable para el desarrollo y mantenimiento de estrategias e iniciativas de sustentabilidad. Tiene estructuras organizacionales frágiles o poco estables. Aunque tiene mecanismos (políticas o procesos) vinculados con la gestión de sustentabilidad (p.e. ambiental y laboral) estos no están identificados ni forman parte de una planeación integral. El éxito de los proyectos está basado en el esfuerzo personal. El resultado de los proyectos es impredecible. La relación con la cadena de valor es transaccional.

**2. Táctico:** La organización establece mínimas condiciones para la adopción de estrategias e iniciativas de sustentabilidad, utilizando prácticas institucionalizadas de gestión de proyectos. Tiene estructuras formales con roles y responsabilidades definidas a nivel funcional (áreas). Algunos procesos relacionados con la sustentabilidad están documentados e identificados, utiliza métricas básicas para la mejora y realiza un razonable seguimiento de la calidad de los productos/servicios y de la operación en general. El éxito de los proyectos está basado en el esfuerzo colectivo a nivel de área / división / unidad de negocio. El alcance sobre la evaluación de la calidad se amplía a la cadena de valor. Identifica a grupos de interés.

**3. Estratégico:** La organización identifica y establece procesos vinculados a las estrategias e iniciativas de sustentabilidad, involucrando en su consecución a la alta dirección y a todos los niveles operativos a través de la gestión integral de proyectos. Define roles y responsabilidades a nivel matricial, es decir, el enfoque es a procesos. Los procesos de sustentabilidad toman parte en el ciclo de mejora de la organización, mediante el uso de métricas de desempeño comparables (cuentan con una línea base) conforme a estándares sectoriales e internacionales. El éxito de los proyectos está basado en el esfuerzo colectivo a nivel de procesos. Las estrategias e iniciativas de sustentabilidad se comparten con la cadena de valor para incorporarlas (según condiciones) dentro de la gestión. Consulta a grupos de interés.

**4. Optimizado:** La organización comparte procesos vinculados al logro de objetivos y las estrategias de sustentabilidad con miembros de la cadena de valor y grupos de interés; son considerados para la mejora continua de la organización y la cadena de valor, tomando en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Establece métricas de calidad y productividad, y son utilizadas de modo sistemático para la toma de decisiones y la gestión de riesgos. Los resultados de sustentabilidad tienen impacto en el negocio. La estrategia de sustentabilidad incorpora elementos surgidos del diálogo con grupos de interés.

**5. Integrado:** La organización se enfoca en la mejora continua de todos los procesos; adopta y permea la cultura de sustentabilidad a todos los miembros de la cadena de valor y grupos de interés clave. La gestión de proyectos es sistémica, su alcance e impacto considera a la sustentabilidad como elemento central. Las estructuras, roles y responsabilidades se adaptan a la gestión de procesos globales (que influyen sobre la cadena de valor y grupos de interés) y tienen en consideración las tendencias globales. Las métricas utilizadas por la organización se utilizan sistémica y consistentemente para la toma de decisiones. Los resultados financieros y no financieros tienen la misma importancia. Fomenta la innovación estratégica y promueve la cultura del cambio. La organización es líder en su sector a nivel nacional e internacional e influye en las políticas públicas locales. Involucra a los grupos de interés en el diseño y desarrollo de la estrategia.

No hay un tiempo determinado para progresar un nivel, cada proceso requiere un amplio esfuerzo y un fuerte compromiso de la dirección.



## 2 IMPLEMENTACIÓN DE LA GUÍA

A partir de este momento la Guía describirá cada etapa del proceso de sustentabilidad con su correspondiente modelo de madurez. Cada etapa cuenta con diversos elementos que deben ser gestionados dentro de la organización. Las empresas pueden encontrarse en diferentes niveles de madurez según sus actividades; esto no implica que sean más o menos sustentables. Lo relevante es que los objetivos, iniciativas y programas emprendidos contribuyan al fortalecimiento del negocio y al desarrollo de la sociedad.

### ► ETAPA 1. GOBIERNO CORPORATIVO Y VISIÓN DE SUSTENTABILIDAD

El **gobierno corporativo** es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el director, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. El gobierno corporativo también provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño.

#### Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE

El gobierno corporativo está cobrando cada vez más importancia en el ámbito local e internacional, debido a su reconocimiento como un valioso medio para alcanzar mercados más confiables y eficientes. (Konja & Flores, pág. 10).

Los inversionistas lo consideran como un elemento de suma importancia para preservar el valor real de sus inversiones en el largo plazo, en la medida que conlleva a disminuir la asimetría de información entre éstos y quienes administran la empresa. Refuerza este objetivo la existencia de un marco legal y de prácticas de supervisión eficientes que velen por la existencia de mercados transparentes que garanticen la protección del inversionista.

#### Buenas prácticas de Gobierno Corporativo:

- **Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)**, disponibles en: <http://bit.ly/2b25jf6>. Una revisión más exhaustiva y reciente, donde se incluye el papel del Estado como propietario, se puede consultar en las “**Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas**”, disponible en: <http://bit.ly/2gUtDRz>.
- **Código de Mejores Prácticas Corporativas del Consejo Coordinador Empresarial (CCE)** de México, disponible en: <http://bit.ly/2g6vVhm>.
- **Guías de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)** y de la **BMV**, disponible en: <http://bit.ly/2fYpVnK>.
- Otras referencias de utilidad para establecer prácticas de gobierno corporativo se pueden encontrar en la **Ley Sarbanes-Oxley** y los indicadores de gobierno corporativo de la **Global Reporting Initiative (GRI)**.

A partir de este momento la Guía describirá cada etapa del proceso de sustentabilidad con su correspondiente modelo de madurez. Cada etapa cuenta con diversos elementos que deben ser gestionados dentro de la organización. Las empresas pueden encontrarse en diferentes niveles de madurez según sus actividades; esto no implica que sean más o menos sustentables. Lo relevante es que los objetivos, iniciativas y programas emprendidos contribuyan al fortalecimiento del negocio y al desarrollo de la sociedad.

**¿SE CUENTA CON UN GOBIERNO CORPORATIVO CLARO?  
¿ESTÁ LA DIRECCIÓN CONVENCIDA DE SER UN NEGOCIO  
SUSTENTABLE?**

Los componentes que caracterizan un gobierno corporativo, con base en las buenas prácticas, son:



**TENER UN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

con una estructura definida (roles y responsabilidades) y consejeros independientes que participen en las decisiones (DJSI, BMV, OCDE, GRI).



**ACTUAR CON ÉTICA Y APEGO A LA NORMATIVIDAD**

con el establecimiento de políticas claras y códigos éticos de actuación (DJSI, BMV, OCDE, GRI).



**CONTAR CON UN RESPONSABLE DE LA FUNCIÓN DE SUSTENTABILIDAD**

encargado de supervisar la estrategia ASG de la organización (DJSI, GRI, BMV).



**DEFINIR ACTIVIDADES DE CONTROL Y SUPERVISIÓN DEL CUMPLIMIENTO**

que establezcan prácticas de control interno y auditoría (OCDE, COSO, DJSI, GRI, BMV).



**OBSERVAR LOS DERECHOS Y TRATAMIENTOS DE ACCIONISTAS/INVERSIONISTAS**

que consideren la participación y el derecho en la toma de decisiones de estos grupos de interés (OCDE, BMV).

Estos componentes tienen actividades mínimas dentro de cada nivel de madurez que, una vez identificadas, permiten a la organización identificar en cuál se encuentra y conocer las áreas de excelencia y de oportunidad para implementar las acciones necesarias que, en su caso, permitan cerrar las brechas, conforme a la estrategia establecida por la organización.



## GOBIERNO CORPORATIVO

### 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	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.	sus responsabilidades destaca: evaluar, (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.
<b>A.3.2.</b>	<b>2.</b> La organización cuenta con un encargado de sustentabilidad dentro de la organización, los alcances son limitados y se enfocan a responsabilidad social.	<b>2.</b> 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.	<b>2.</b> 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.	<b>2.</b> 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.	<b>2.</b> 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
<b>A.4.1.</b>	<b>1.</b> Las actividades y procesos de control interno están fragmentados.	<b>1.</b> Las actividades y procesos de control interno adoptan una estructura definida. Hay un responsable de control interno. Roles y responsabilidades se definen inercialmente.	<b>1.</b> 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.	<b>1.</b> 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.	<b>1.</b> 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
<b>A.4.2.</b>	<b>1.</b> Las auditorías están enfocadas en la revisión del cumplimiento legal y normativo. No hay una estructura formal, cada área hace la función de auditor.	<b>1.</b> 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.	<b>1.</b> 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.	<b>1.</b> 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.	<b>1.</b> Las actividades y procesos de la organización son parte de la mejora continua promovida por la organización. La información evaluada y reportada al Consejo 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.
<b>A.4.3.</b>	<b>2.</b> Las auditorías están enfocadas en la generación de información financiera.	<b>2.</b> 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.	<b>2.</b> 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.	<b>2.</b> 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.	<b>2.</b> 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
<b>A.5.1.</b>	<b>1.</b> La organización invita a participar a sus accionistas con base en los términos de la normatividad vigente.	<b>1.</b> 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.	<b>1.</b> 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.	<b>1.</b> 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.	<b>1.</b> 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.

## ► ETAPA 2. CONTEXTO Y GRUPOS DE INTERÉS

*“La manera adecuada para distinguir y jerarquizar a los distintos grupos de interés de una empresa consiste en identificar a los individuos o colectivos que sostienen algún tipo de relación con ella. Y debe determinarse la clase de relación o vínculo existente entre ellos” (Zehle, 2014).* El impacto de la organización hacia esos grupos y viceversa, variará según la industria a la que se pertenezca, al contexto (social y ambiental) y las condiciones del mercado (competencia, regulación) presente.

### CONTEXTO

Las organizaciones que operan en distintos lugares, con distintos tamaños y en diferentes sectores deben sopesar cuál es el mejor modo de adecuar el rendimiento general de su organización al contexto más amplio de la sustentabilidad. Para ello debe distinguir entre los asuntos o factores que tienen una incidencia mundial (como el cambio climático) y los que generan impactos regionales o locales (como el desarrollo comunitario). (Ibid).

El estándar **ISO 9001:2015** se centra especialmente en el análisis del contexto, y hace referencia a los elementos que pueden formar parte de éste a nivel interno y externo.

**ISO9000:2015**, en su apartado 4 señala:

#### *4 Contexto de la organización*

##### *4.1 Comprensión de la organización y su contexto:*

*La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan su capacidad para lograr los resultados previstos, asimismo debe realizar su seguimiento y revisión.*

*Nota 1. Las cuestiones pueden incluir factores positivos y negativos.*

*Nota 2. La comprensión del contexto externo puede verse facilitado al considerar cuestiones que surgen de los entornos legal, tecnológico, competitivo, de mercado, cultural, social y económico, ya sea internacional, nacional, regional o local.*

*(ISO9001:2015, págs. 1-2).*

#### Análisis contexto externo

Algunos factores externos que se pueden considerar son el desarrollo y el crecimiento económico del país, las relaciones internacionales, la demografía y la cultura; innovación y tecnología; los relacionados con los grupos objetivos de la empresa como cambios en las necesidades, percepciones o expectativas de los usuarios y la ciudadanía; aspectos inter-institucionales como la modernización de la gestión pública. (ISOTools, 2015). Se pueden utilizar distintas herramientas de análisis de contextos que permitan identificar y valorar las oportunidades y amenazas de la empresa.

#### Análisis contexto interno

Algunos factores internos que se pueden considerar son los procesos y funciones; tecnología disponible; recursos financieros; leyes orgánicas; recursos humanos; cultura organizacional, compromisos; redes de comunicación formales e informales. (Ibid).

Las organizaciones utilizan las auditorías para evaluar su desempeño y compararlo con su competencia. Normalmente, el análisis interno de la empresa complementa y valida dicha evaluación con un estudio detallado del entorno. (Ibid).

Se denomina grupos de interés al conjunto de partes interesadas y/o afectadas directa o indirectamente por la actividad de una organización; pueden representar cosas o intereses medioambientales o sociales. En el entorno actual globalizado, estos grupos condicionan la sustentabilidad y los resultados de una empresa. (EOI, 2012).

La siguiente herramienta es útil para priorizar a los grupos de interés de acuerdo a su nivel de influencia y al grado de dependencia con la organización.

**Figura 1.1: Matriz de Influencia y Dependencia de Stakeholders**

		Nivel de influencia de los stakeholders en la organización	
		Bajo	Alto
Grado de dependencia de los stakeholders respecto de la organización	Alto	<b>Tratamiento justo</b> - honrar los compromisos con estos stakeholders según las políticas de la compañía, la reglamentación y las normas de la industria; de lo contrario, tratar de mantener a los stakeholders satisfechos dentro de los límites de una relación costo-beneficio equilibrada.	<b>Amenaza u oportunidad estratégica</b> - invertir en los procesos de relación para comprender las inquietudes y desarrollar soluciones.
	Bajo	<b>Baja prioridad</b> - ofrecer acceso a los canales generales de información y retroalimentación.	<b>Mantener la participación e información</b> , pero asegurar un equilibrio entre las inquietudes de los stakeholders de alto nivel de influencia y las personas afectadas por las decisiones.

► (AccountAbility, 2006, pág. 42)

El Manual para la Práctica de las Relaciones con Grupos de Interés ofrece guía y herramientas para el perfeccionamiento de esta práctica. Disponible en: <http://bit.ly/2g2yl88>

Establecer un compromiso (*engagement*) con los grupos de interés supone esfuerzo y diversas acciones para comprenderlos e involucrarlos en las actividades y la toma de decisiones de la compañía. Este compromiso se puede describir como el conjunto de acciones desarrolladas para reconocer y escuchar a las partes interesadas; lo que no implica que se tenga que satisfacer todas sus preocupaciones, aunque sí supone que debe responder sus cuestiones e incluirlas en el desarrollo estratégico y operacional. (Strandberg, 2010)

**Beneficios del diálogo con grupos de interés:**

- Contar con una identificación temprana de tendencias y asuntos relevantes. Mantener un diálogo continuo con los grupos de interés implica la posibilidad de identificar nuevos temas que puedan influir en las condiciones de la empresa.
- Mejorar la gestión de riesgos y oportunidades. Tener conocimiento de las perspectivas de los grupos de interés puede ayudar a gestionar oportunidades y riesgos con mayor eficiencia y eficacia.
- Incrementar procesos de innovación y mejora. El conocimiento y los recursos de los grupos de interés pueden ayudar a mejorar e innovar procesos, productos o servicios.
- Establecer credibilidad como socio. La interacción directa y la capacidad de desarrollar relaciones individuales son el método más eficaz para la construcción de confianza y credibilidad. Esto es crucial para lograr el éxito a largo plazo.
- Tomar decisiones fundamentadas. El acceso a la información y las relaciones que van más allá de las fuentes tradicionales pueden traducirse en ventaja competitiva si se integran en la planificación y otras actividades principales de la empresa. (Ibid, p. 9).

También resulta crucial definir y priorizar los temas relevantes para cada grupo de interés, así como entender la forma en que se relacionan con las expectativas de las partes interesadas (Ibid, p. 12). De este modo, la empresa se centra en sus objetivos estratégicos sin vulnerar los derechos de las partes interesadas. (Ibid, p. 13). Es importante que la relación con los grupos de interés sea relevante y esté alineada con la estrategia de la empresa. El desarrollo de compromisos puede generar beneficios, pero si se establecen con grupos equivocados o se plantean de manera errónea pueden desaprovechar los recursos y distraer a la organización de asuntos urgentes. (Ibid, p. 11).

Existen varios métodos para identificar a los grupos de interés. La organización AccountAbility sugiere las siguientes dimensiones para su identificación:

- **Responsabilidad:** grupos con los que la empresa tiene o pueda tener responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
- **Influencia:** grupos que tienen o pueden tener la posibilidad de influir formal o informalmente en la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos, dado que sus acciones pueden impulsar o impedir su desempeño.
- **Tensión:** grupos que necesitan atención inmediata respecto a temas financieros, económicos, sociales o medioambientales.
- **Dependencia:** grupos que dependen (directa o indirectamente) de la empresa. Por ejemplo: los empleados y sus familias; los clientes, cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos o servicios; o los proveedores, para quienes la compañía es un cliente importante.
- **Perspectivas diversas:** grupos cuyas diferentes perspectivas pueden llevar a un conocimiento nuevo de una situación y/o a la identificación de oportunidades.  
(Ibid, p. 11).

Más información sobre la serie AA1000 de Accountability en: <http://bit.ly/1sxil4z>

Las interacciones entre los grupos de interés deben seguirse con atención. Un grupo con un nivel de influencia bajo y un alto grado de dependencia, por ejemplo, puede aumentar su nivel de influencia mediante colaboraciones con otros grupos.

En resumen, la gestión de grupos de interés debe:

1. Considerar los objetivos estratégicos de la empresa, su relación con los grupos de interés y el establecimiento de sus prioridades.
2. Definir los distintos niveles de relación y su análisis, los recursos disponibles y las limitaciones organizacionales. Conocer más sobre los representantes de los grupos de interés y decidir el tipo de relación que se desea entablar con ellos.
3. Identificar las competencias internas y externas de la organización para definir la relación que se puede tener con cada grupo de interés; se debe asegurar que todos puedan ser considerados de forma efectiva.
4. Identificar las distintas herramientas o canales de relación con los grupos de interés y diseñar una estrategia que se adapte a sus necesidades para lograr los objetivos empresariales.
5. Contar con un seguimiento (DJSI) de los resultados de la participación y asegurarse de que sus grupos de interés valoren la calidad de sus esfuerzos.

## ¿CUENTA LA ORGANIZACIÓN CON UN ANÁLISIS DE GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS) Y UN ANÁLISIS DEL CONTEXTO DE NEGOCIO?



### ANALIZAR EL CONTEXTO

Comprendiendo a la organización (capacidades internas) y analizando su contexto (retos y oportunidades del entorno) (DJSI, GRI, ISO, AA1000).

Los componentes que caracterizan el análisis de contexto y grupos de interés, de acuerdo a las buenas prácticas son:



### ANALIZAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS

Entendiendo, consultando y dialogando sobre las necesidades y expectativas de los grupos de interés y su influencia sobre la estrategia de la organización (DJSI, GRI, ISO, AA1000).



## CONTEXTO Y GRUPOS DE INTERÉS

### 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.

## ▶ ETAPA 3. INVERSIÓN RESPONSABLE Y ATENCIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS, AMBIENTALES, SOCIALES Y GOBIERNO CORPORATIVO (FASG)

La estrategia de la organización debe enfocarse en la atención de los temas materiales que permitan gestionar riesgos desde una perspectiva financiera, medioambiental, social y de gobernanza. “La forma en que una empresa identifica, evalúa, gestiona e informa sobre los riesgos relacionados con aspectos FASG proporciona información valiosa a los inversionistas sobre la calidad de la gestión y su supervisión.” (FSC, 2011, pág. 10).

### INVERSIÓN RESPONSABLE

La crisis financiera ha generado la necesidad de asumir una filosofía de inversión basada en mayor transparencia, presencia de valores éticos y una mejor gestión del riesgo económico, social y ambiental. La Inversión Responsable (IR) considera criterios financieros de rentabilidad – riesgo y extra-financieros ASG en los procesos de análisis y toma de decisiones de inversión, así como también en el ejercicio de la propiedad activa, sin tener por ello una menor rentabilidad. (Spainsif, pág. 5). La inclusión de estos aspectos debe estar reflejada en sus evaluaciones.

#### Referencias sobre Inversión Responsable y Gestión de Riesgos son:

- **European SRI Transparency Code:** se centra en la información adecuada y precisa, que permita especialmente a los inversionistas particulares, comprender las políticas y las prácticas de un producto financiero. Más información en: <http://bit.ly/2fXxJLa>
- **Sellos de Novethic (Francia):** lo otorga un órgano independiente y se centra en la transparencia o el que otorga el Comité Intersindical del Ahorro Salarial (Francia), que tiene en cuenta la relación calidad/precio, la gestión de Inversión Responsable y de buen gobierno. Más información en: <http://bit.ly/2g94KCJ>

La IR se basa en una combinación de dos análisis complementarios, que permiten hacer recomendaciones a las empresas evaluadas. (Spainsif, pág. 13).

#### 1. El análisis extra-financiero que consiste en identificar y valorar las buenas prácticas ASG:

- a. Conocimiento de las cuestiones clave en cada sector de actividad (por ejemplo, la relación cliente-proveedor en el comercio mayorista, la protección del medio ambiente para una cementera, el gobierno corporativo de una empresa financiera, las condiciones laborales en la cadena de producción y distribución).
- b. Valoración dentro de cada sector de actividad de las empresas que mejor responden a los criterios ASG (sobre todo a través de reuniones periódicas con las mismas).  
(Ibid)

#### 1. El análisis financiero que determina y evalúa a las empresas más atractivas desde sus finanzas.

Al igual que con cualquier inversión, debe tener en cuenta el contexto macroeconómico (evolución de las divisas, sectores, etc.) respetando las limitaciones y reglas de gestión especificadas en el folleto del producto. Existen distintas estrategias de IR. Las más comunes son:

1. Exclusiones por comportamientos contrarios a normativas internacionales y derechos básicos.
2. Exclusión de actividades (por ejemplo, armamento controvertido).
3. Valoraciones destacadas (Best-in-Class) (a través de la selección de las empresas que, una vez superado el análisis financiero, tienen una mayor valoración ASG).
4. Diálogo con las empresas o engagement accionarial (se trata de mejorar el comportamiento ASG de las empresas a través de procesos de diálogo).
5. Integración ASG (integración de los criterios ASG en el análisis financiero tradicional). Es la evaluación de las carteras de inversión con criterios sociales, medioambientales y de buen gobierno, incluyendo explícitamente las consideraciones en materia ASG en el análisis financiero tradicional.

(SpainSIF, p. 14).

Para evaluar el impacto financiero de los temas materiales, la *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)*, ofrece una guía alineada al 20-F para comunicar su impacto financiero a los inversionistas. Más información sobre la importancia de la Materialidad de acuerdo con SASB, en: <http://bit.ly/1OKR48P>



► (SASB, 2016, pág. 6).

## ANÁLISIS DE RIESGOS ASG

Deloitte define estrategia como el conjunto integrado de opciones que pueden posicionar a una organización para crear retornos financieros superiores y ventaja sostenible en relación con los competidores. Si bien las diversas unidades de negocio pueden requerir estrategias diferentes, la administración tiene que conciliarlas e integrarlas y la Junta tiene que aprobarlas y vigilarlas. Los riesgos estratégicos son los que amenazan con generar disrupción en los supuestos de la estrategia de la organización. (Deloitte, 2016, pág. 4).

El riesgo estratégico se define como el impacto actual y futuro en los ingresos y el capital que podría surgir de las decisiones adversas de negocios, la aplicación indebida de las decisiones o la falta de capacidad de respuesta a los cambios de la industria. (JPMorgan).

El sistema *ISO9000*, así como la GRI, enfatizan la necesidad de integrar los riesgos y preocupaciones acerca del entorno dentro de la estrategia y operación del negocio. Por ejemplo: ¿Cómo afecta el cambio climático a mi operación? ¿Qué incidencia tiene este tema sobre las leyes y regulaciones locales? ¿Mi operación es lo suficientemente flexible para adaptarse a los nuevos cambios? ¿Cuál es mi impacto hacia el medioambiente a nivel internacional y nacional? Estas preocupaciones citadas a modo de ejemplo se pueden externalizar a través de un análisis FODA, una matriz de riesgos FASG (cualitativa y cuantitativa) o un Sistema de Gestión Integral de Riesgos.

Un riesgo estratégico puede tomar la forma de un evento potencial que pueda menoscabar la implementación de una estrategia de negocios o el logro de las metas estratégicas. Éste puede surgir de un riesgo de gobernanza interna, operacional, financiero, de tecnología, de seguridad, legal, social, ambiental u otro que sea familiar. Los eventos estratégicos de riesgo pueden invalidar la racionalidad de una decisión estratégica, amenazar la posición competitiva, y erosionar el desempeño; pero también pueden apuntar a nuevas oportunidades para generar valor y mejorar la competitividad y el desempeño de la empresa. (Deloitte, p. 4).

Una gestión de riesgos eficaz, que tiene en consideración asuntos ASG, está embebida en un sistema integral que pone en marcha y respalda el Consejo y la alta dirección, e implica la colaboración entre el consumidor o usuario, los empleados, las comunidades afectadas directamente por las actividades de la organización y otros grupos de interés. (IFC, 2012).

Un ejemplo de análisis de riesgo lo podemos encontrar en el sector infraestructura. Éste está sujeto al cumplimiento de los Principios de Ecuador, principios adoptados para garantizar que los proyectos para los que prestan financiamiento y asesoría se llevan a cabo de manera socialmente responsable, y que reflejan la aplicación de prácticas rigurosas de gestión ambiental. (IFC, 2012). Más información en: <http://bit.ly/1GVGA26>

### Características de riesgos estratégicos:

- Únicos para la organización porque la estrategia, la cultura, la estructura de gobierno, y los modelos de negocio y operación son únicos.
- Perjudiciales para toda la organización porque un riesgo que involucra, por ejemplo, la reputación o la cadena de suministro en una parte de la compañía puede afectar otras partes.
- Fáciles de pasar por alto porque a menudo parecen irrelevantes, no-amenazadores, o altamente improbables y la administración puede considerar que están siendo monitoreados y administrados cuando en realidad no lo están.
- Difíciles de abordar con los métodos acostumbrados de la administración del riesgo. (Deloitte, op. cit)

**¿SE CONOCEN, ENTIENDEN Y EVALÚAN LOS ASPECTOS FINANCIEROS, AMBIENTALES, SOCIALES Y DE GOBIERNO CORPORATIVO QUE IMPACTAN SOBRE LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA? ¿SE IDENTIFICAN LOS ELEMENTOS DE TOMA DE DECISIÓN DE LOS INVERSIONISTAS PARA INVERTIR EN EL CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO?**

**Los componentes que caracterizan la inversión y el análisis de riesgos FASG, con base en las buenas prácticas, son:**



#### GESTIONAR LOS RIESGOS FASG

Definiendo y priorizando los riesgos FASG con incidencia directa sobre la operación y los resultados del negocio. (DJSI, GRI, ISO, CDP, PM).



#### CONTRIBUIR CON INFORMACIÓN A LA TOMA DE DECISIONES SOBRE LA INVERSIÓN

Difundiendo información sobre los temas clave para la organización, financieros y extra-financieros, decisivos para los inversionistas. (DJSI, GRI, Bloomberg, SASB, BMV).





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

### 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.	2. Las estructuras son operadas por especialistas financieros para atender demandas de inversionistas. Además crea estructuras de sustentabilidad para la generación	2. Las estructuras internas son atendidas por colaboradores especialistas en temas financieros y de sustentabilidad, y están abiertos al diálogo constante con inversionistas y	2. 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	2. 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
		de información. Amplía su visión a principios de precaución como son "Principios de Ecuador" y de "Inversión Responsable".	otros grupos de interés, para resolver dudas e inquietudes relacionadas con la información publicada.	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.	opiniones de inversionistas y grupos de interés es considerada dentro de la planeación estratégica de mediano y largo plazo.



## ▶ ETAPA 4. DEFINICIÓN DE MATERIALIDAD Y ESTRATEGIA DE NEGOCIO

El propósito de la estrategia de la organización es la creación de valor. Cuando se habla de desarrollo sustentable en la empresa, se habla de un nuevo modelo de negocio en el que la organización reconoce la importancia de que ese valor no sólo sea para sus accionistas, sino para todos sus grupos de interés, en la medida de las posibilidades de la organización.

La estrategia debe contar con un conjunto de metas y objetivos a corto y mediano plazo con hitos específicos que reflejen el cumplimiento de la visión. Las metas y objetivos deben ser percibidos de forma clara, así como alcanzables. Los objetivos se refieren a las aspiraciones cuantitativas a corto y mediano plazo; mientras que las metas son las características cualitativas en el mismo período de tiempo.

### RSC → CVC

- ▶ Valor: hacer el bien
  - ▶ Ciudadanía, filantropía, sustentabilidad
  - ▶ Discrecional o en respuesta a la presión externa
  - ▶ Ajena a la maximización de utilidades
  - ▶ La agenda es determinada por los reportes hacia afuera y las preferencias personales
  - ▶ Impacto limitado por la huella de la empresa y el presupuesto de RSC
  - Ejemplo: comprar según el comercio justo
- ▶ Valor: beneficios económicos y sociales en relación a los costos
  - ▶ Creación conjunta de valor entre la empresa y la comunidad
  - ▶ Parte integral de las competencias
  - ▶ Parte integral de la maximización de utilidades
  - ▶ La agenda es específica de la empresa y se genera internamente
  - ▶ Realinea todo el presupuesto de la empresa
  - Ejemplo: transformar el proceso de abastecimiento para mejorar la calidad y el rendimiento



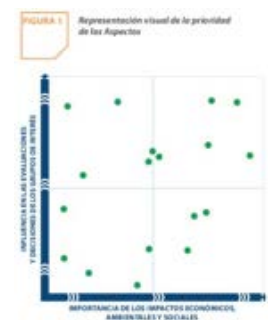
▶ (Porter & Kramer, 2011, pág. 16).

Porter, en su texto creación de valor compartido, resalta algunas características específicas de la gestión que crea valor comparándola contra algunas ventajas de la responsabilidad social corporativa.

## DEFINIENDO LA MATERIALIDAD DE LA EMPRESA

Existen distintos caminos de aproximación a la materialidad. Unos tienen un enfoque más regulatorio y hacia los inversionistas; otros más hacia la operación y resultados de la organización. La empresa puede definir su propio enfoque de acuerdo a la estrategia que defina para lograr sus objetivos y metas.

Para GRI "la materialidad en el contexto de la sustentabilidad no se limita sólo a aquellos aspectos que tienen un impacto financiero importante en la organización. Determinar qué es material [...] supone también considerar los impactos económicos, ambientales y sociales que superan un umbral determinado al afectar la capacidad de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras. (GRI G4, 2013, pág. 11).



▶ (GRI G4, 2013, pág. 12)

De acuerdo con GRI, algunos aspectos relevantes a tener en cuenta en la definición de la materialidad son:

- ▶ Impactos, riesgos u oportunidades relacionadas con la sustentabilidad que se puedan estimar razonablemente.
- ▶ Intereses y asuntos principales relacionados con el desempeño sustentable e indicadores planteados por los grupos de interés.
- ▶ Principales asuntos y retos futuros del sector.
- ▶ Leyes, reglamentos, acuerdos internacionales o acuerdos voluntarios relevantes con importancia estratégica para la organización y sus grupos de interés.
- ▶ Principales valores, políticas, estrategias, sistemas de gestión operativa, objetivos y metas de la organización.

- Intereses y expectativas de los grupos de interés.
- Riesgos importantes para la organización.
- Factores críticos que hacen posible el éxito de la organización.
- Principales competencias de la organización y de que manera contribuyen o podrían contribuir al desarrollo sustentable.
- Para el **Consejo Internacional de Información Integrada (IIRC)** por sus siglas en inglés), el foco está en los Inversionistas y considera que un informe integrado debe proporcionar información sobre “*asuntos que afectan sustancialmente a la capacidad de la organización para crear valor a corto, medio y largo plazo.*” (IIRC, 2013, pág. 19).

El proceso definido por el IIRC implica:

- Identificar los asuntos relevantes en función de su capacidad de afectar la creación de valor.
- Evaluar la importancia de los asuntos relevantes en términos de su efecto conocido o potencial sobre la creación de valor.
- Dar prioridad a los asuntos en función de su importancia relativa.
- Determinar la información a revelar acerca de los asuntos materiales. (IIRC, p. 19).

La guía práctica para definir la “**Materialidad en el Reporte Integrado**” está disponible en: <http://bit.ly/29zj0E2>

Para SASB el foco está en los reguladores e inversionistas y considera que los aspectos materiales son importantes para la representación justa de la posición financiera y operacional de la entidad. Es la información necesaria para que un inversionista pueda tomar decisiones de inversión. (Vives, 2015).

*“En SASB nos basamos en la definición de materialidad de la U.S. Securities and Exchange Commission. En términos prácticos, los asuntos que sirven para presentar la información financiera sobre el estado y desempeño de una entidad de forma precisa para los inversionistas. Creemos que todo inversionista quiere saber sobre los impactos financieros, las normas sectoriales, las preocupaciones de accionistas y grupos de interés, así como de las oportunidades para innovar [de cualquier entidad]”. (Rogers, 2013).*

### **Jean Rogers, Fundador y Director Ejecutivo de SASB.**

La guía para la definición de materialidad está disponible en: <http://bit.ly/2glLigI>

Para ampliar el panorama sobre la vinculación entre la materialidad y la estrategia, Vives (2015), enuncia 12 principios:

- 1. Estratégica.** Determinar los aspectos materiales es el comienzo de la estrategia de la empresa; sin ellos no puede haber estrategia de sustentabilidad y sin ésta no puede haber estrategia empresarial.
- 2. Universalidad.** Implica todo tipo y tamaño de empresas.
- 3. Medio para la acción.** Determinar los aspectos materiales es clave para preparar un reporte de sustentabilidad; pero ello es un medio, no un fin. No se hace para satisfacer requisitos de reporte, sino para operar y guiar la acción.
- 4. Especificidad.** La empresa decide lo que es material; cada una es diferente y por ello no pueden copiarse entre sí. Los aspectos materiales deben ser aprobados al máximo nivel posible, idealmente por el Consejo Directivo y no por los expertos o consultores en sustentabilidad, pues ello determina la estrategia de la empresa.

5. **Diversidad.** La empresa puede tener diferentes aspectos materiales en las distintas regiones o países en que opera. Puede no tener una matriz de materialidad única, aunque compartan aspectos comunes.
6. **Relatividad.** La materialidad es un concepto relativo, pues depende del contexto; es variable en el tiempo y en el espacio donde opera, aunque algunos aspectos pueden tener continuidad.
7. **No todo lo que importa es prioritario.** Cada grupo de interés tiene su idea de lo que es importante para ellos, pero puede que no sea material para la empresa. Depende del impacto que pueda tener cada uno.
8. **Disparidad.** La sociedad no es una entidad con identidad a la que se puede consultar. La empresa sólo puede percibir lo que es material para la sociedad.
9. **Nuestra sociedad.** Cada empresa tiene “su” sociedad. Es un agregado de los diferentes grupos de interés, de acuerdo a su metodología, que incluye quiénes son, cómo se valoran sus opiniones y acciones, su tamaño y la importancia e impactos relativos para la empresa.
10. **Grupos de interés materiales.** La identificación de los grupos de interés materiales determina la materialidad, la estrategia, la acción y los resultados. No todos los grupos de interés son materiales, hay que priorizarlos.
11. **Heterogeneidad.** Para determinar los grupos de interés materiales se debe llegar a nivel desagregado de subgrupo y no a nivel de “grupo”.
12. **Prioridad.** Materialidad debe ser sinónimo de prioridad y por ello el número de aspectos materiales debe ser pequeño.

## ESTRATEGIA DE SUSTENTABILIDAD

De acuerdo con **Evans & Lindsay**, (p. 558, 2015), “la estrategia es el patrón de decisiones que determina y revela las metas, las políticas y los planes de una organización para satisfacer las necesidades de sus interesados”. Una estrategia con visión sustentable integra los asuntos materiales relacionados con los impactos financieros y extra-financieros de la organización, dentro de sus objetivos de negocio, con la finalidad de dar una “ventaja competitiva”. El **Balanced Scorecard Institute (BSI)** da un panorama y una guía sobre cómo alinear la estrategia de sustentabilidad dentro del plan de negocio.

La siguiente ilustración ejemplifica la alineación entre objetivos, indicadores, metas e iniciativas utilizando un BSC con enfoque sustentable.

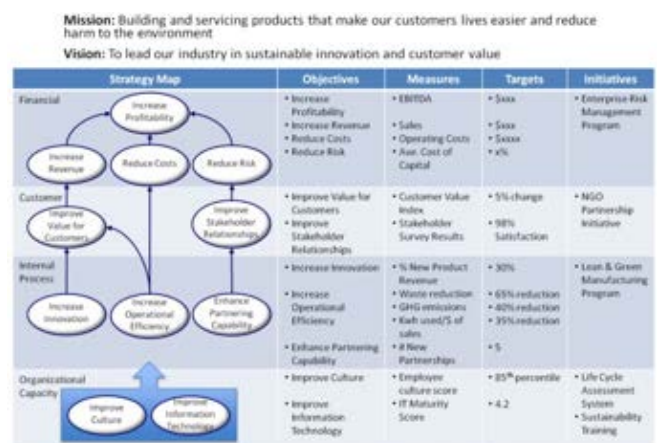


Figure 6: A Complete Strategy-Based Balanced Scorecard

► (Howard & Montgomery, 2010, pág. 8)

El proceso de integración sugerido en esta guía busca orientar el diseño y ejecución de la estrategia de sustentabilidad de una forma metódica, sistemática y consistente, bajo un enfoque de procesos y con orientación a resultados.

El diseño de la estrategia comienza una vez que se han definido los liderazgos al más alto nivel, es decir, desde el Consejo de Administración y la alta dirección. Ambos serán responsables de permeare la cultura y los objetivos de sustentabilidad en toda la organización. Por ello, se debe preguntar si cuenta con:

- Comités de apoyo que cuenten con un Comité de Planeación Estratégica y Sustentabilidad al más alto nivel;
- Consejeros con experiencia y capacitados en temas de riesgos, gobernanza, medioambiente y vinculación social para orientar la estrategia;
- Códigos y mecanismos (políticas) que den dirección a la implementación de la estrategia con visión sustentable;
- Prácticas transparentes para rendir cuentas a inversionistas, accionistas y otros grupos de interés.

### ¿Quién implementa la estrategia?

La estrategia debe ser validada por el Consejo, supervisada por la Dirección General y desplegada por un Comité Directivo o Comité Ejecutivo responsable de:

- Definir las iniciativas, planes y programas estratégicos a ejecutar;
- Definir el alcance, tiempo y recursos requeridos para la implementación de las iniciativas, planes y programas;
- Establecer los indicadores para evaluar el desempeño de las iniciativas;
- Establecer los planes de mejora.

El éxito de la estrategia depende de cómo agregará valor al negocio y a los grupos de interés. Después de un tiempo y alcanzado un nivel de madurez optimizado y/o integrado, la estrategia de sustentabilidad debe estar integrada a la estrategia de negocio de la organización, es decir, se tendrá una sola estrategia con objetivos financieros, sociales y ambientales claramente identificados.

**¿SE CUENTA CON UN ESTUDIO DE MATERIALIDAD Y SE INCORPORAN LOS ELEMENTOS DE SUSTENTABILIDAD EN LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN?**

**Los componentes que caracterizan la inclusión de los temas materiales dentro de la estrategia, conforme a las buenas prácticas son:**



#### REALIZAR EL ANÁLISIS DE MATERIALIDAD

con una estructura definida (roles y responsabilidades) y consejeros independientes que participen en las decisiones (DJSI, BMV, OCDE, GRI).



#### DISEÑAR LA ESTRATEGIA

Definiendo objetivos, metas e iniciativas ASG alineadas a los objetivos del negocio. (DJSI, GRI, ISO, BSI).



#### SUPERVISAR LA ESTRATEGIA

Mediante la definición de indicadores clave de desempeño para monitorear y supervisar la ejecución de la estrategia. (DJSI, GRI, ISO, CDP, Bloomberg, SSE).



## MATERIALIDAD Y ESTRATEGIA DE SUSTENTABILIDAD.

### D.1. Análisis y definición de materialidad.

No.	Cumplimiento	Táctico	Estratégico	Optimizado	Integrado
D.1.1.	<p>1. Las prioridades de la organización están asociadas a la rentabilidad de la organización en el corto plazo.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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).</p>
D.1.2.	<p>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.</p>	<p>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).</p>	<p>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).</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>

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

No.	Cumplimiento	Táctico	Estratégico	Optimizado	Integrado
D.2.1.	<p>1. El liderazgo lo tiene el presidente y/o director.</p>	<p>1. El liderazgo es de la alta dirección.</p>	<p>1. El liderazgo lo ejercen conjuntamente el Consejo y la alta dirección.</p>	<p>1. El liderazgo es compartido desde el Consejo hacia todos los colaboradores.</p>	<p>1. El Consejo, alta dirección y colaboradores mantienen un diálogo basado en una cultura de trabajo en equipo.</p>

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.



## ► ETAPA 5. GESTIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD

La gestión de la sustentabilidad está basada en los principios de calidad establecidos en la **ISO 9001:2015** enfocado a “mejorar el desempeño global de la organización y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sustentable” (ISO9001:2015). Éste agrupa a la estrategia, los objetivos e indicadores, con los líderes o responsables de las iniciativas, los sistemas de gestión (calidad, medioambiente, riesgos...) y los mecanismos de mejora en un solo sistema (“suprasistema”), cuya función es apoyar la mejora continua y contribuir, con información oportuna, a la toma de decisiones.

La organización **Ecología y Desarrollo (ECODES)** dice que un sistema de gestión sustentable permite:

1. Documentar y sistematizar los procesos internos de medición y control de los aspectos [ASG] de la organización.
2. Garantizar un único sistema integrado de gestión en la organización que evita la presencia de otros paralelos o subordinados, como sistemas de gestión ambiental, de calidad, de responsabilidad social corporativa.
3. Desarrollar una forma de trabajo y de acción efectiva y eficiente.
4. Dar seguimiento al proceso de enfoque permanente de sustentabilidad. (ECODES, 2016, pág. 12).

Un camino para la integración de un sólo sistema es la gestión por procesos, que implica planear y administrar las actividades necesarias para lograr un alto nivel de desempeño en los procesos clave de la organización e identificar oportunidades para mejorar [la sustentabilidad], el desempeño operativo y la satisfacción de [los grupos de interés]. (Evans & Lindsay, 2015).

Algunos beneficios del enfoque a procesos son:

- a. Comprensión y coherencia en el cumplimiento de leyes, normas, reglamentos, políticas, etc., que impactan en la operación.
- b. La consideración de los procesos en términos de valor agregado.
- c. El logro del desempeño eficaz del proceso.
- d. La mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

(ISO 90002015, 2015p. viii).

La gestión de la sustentabilidad enfocada a procesos involucra la relación de la organización con diversos grupos de interés que pueden pertenecer a la cadena de valor o a un grupo con intereses específicos sobre la organización. La gestión integral implica identificar los temas relevantes materiales para la organización y la identificación de los grupos de interés prioritarios.

La ISO 26000 propone un sistema integral con siete materias fundamentales (o temas transversales) para cualquier organización:

- Gobernanza de la Organización
  - Prácticas Justas de Operación
  - Derechos Humanos
  - Asuntos de Consumidores
  - Prácticas Laborales
  - Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad
  - Medio Ambiente
- La guía se puede adquirir en: <http://bit.ly/1fdtBMS>

GRI (2016), en sus Estándares de Reporte propone 33 aspectos que debe considerar agrupados en tres grandes rubros:

- Economía
- Medio Ambiente
- Sociedad

El modelo de madurez propone de forma enunciativa más no limitativa, la gestión de la relación con diversos grupos de interés y temas específicos, con el fin de que las organizaciones puedan avanzar en una agenda de sustentabilidad.

- Gestión de Clientes
- Gestión de la Cadena de Valor
- Gestión del Capital Humano
- Gestión de la Vinculación Social
- Gestión de la Salud y Seguridad
- Gestión de la Seguridad de productos / servicios
- Gestión del Medio Ambiente
- Entendimiento del Entorno Económico

## MEDICIÓN DE LA GESTIÓN: LÍNEA BASE

*“Lo que no se mide, no se gestiona. Lo que no se gestiona, no se puede mejorar.”* La construcción de una línea base de los procesos o temas que son parte del sistema es clave para impulsar la mejora.

Actualmente existen diversas metodologías que proponen indicadores para monitorear el desempeño de la gestión interna. GRI, la SSE y la publicación Corporate Knights-Global 100 proponen algunos indicadores como apoyo a las organizaciones para contribuir a su gestión y promover la transparencia.

En los nuevos Estándares de Reporte de GRI (2016), se proponen 134 indicadores a reportar.

INFORMACIÓN GENERAL	INFORMACIÓN SOBRE...	NO. DE INDICADORES
	•Perfil de la organización	13
	•Estrategia	2
	•Ética e integridad	2
	•Gobernanza	22
	•Involucramiento con grupos de interés	5
	•Práctica de reporte	12
<b>CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS</b>	•Enfoque de gestión	3
	•Economía	11
	•Medio Ambiente	30
	•Social	34

Fuente: Tabla de elaboración propia con información del Conjunto de Estándares de Reporte de GRI (2016).

*La SSE, como parte de sus esfuerzos por promover un estándar mínimo entre las Bolsas de Valores, sugieren 33 indicadores ligados a la gestión.*

ESG	Metric	Measurement <i>annual, unless specified</i>
Environmental	Direct & Indirect GhG Emissions*	Total amount, metric tons (Scope 1 & Scope 2)
Environmental	Carbon Intensity	Total Emissions relative to Revenue
Environmental	Direct & Indirect Energy Consumption*	Total amount, MWh (or GJ)
Environmental	Energy Intensity	Amount of Direct Energy Used per M3 of Space & per FTE
Environmental	Primary Energy Source	Cite Specific Energy Type in majority of direct usage
Environmental	Renewable Energy Intensity	Percentage of Direct Energy Consumption from Renewable Sources
Environmental	Water Management*	Total amount of water consumed, recycled, or reclaimed, M3
Environmental	Waste Management*	Total amount of waste generated, recycled, or reclaimed (by type and weight)
Environmental	Environmental policy	Does your company publish and follow an EP: Yes, No
Environmental	Environmental impacts	Did your company bear any legal/regulatory responsibility for an environmental impact: Yes/ No
Social	CEO Pay Ratio	Ratio: CEO Salary & Bonus to Median FTE Salary
Social	Gender Pay Ratio	Ratio: Median Male Salary to Median Female Salary
Social	Employee Turnover Rate*	Percentage of Change for FTEs, Contractors, Consultants
Social	Gender Diversity	Percentage of FTE, Contractor, and Consultant Positions Held by Women
Social	Temporary Worker Rate	Percentage of FT Positions Held by Part-Time/Contract/Temp Workers
Social	Non-Discrimination	Does your company publish and follow a non-discrimination policy: Yes, No
Social	Injury Rate*	Total number of injuries and fatalities relative to workforce
Social	Global Health	Does your company publish and follow a policy for occupational and global health issues: Yes, No
Social	Child & Forced Labor	Does your company prohibit the use of child or forced labor throughout the supply chain: Yes, No
Social	Human Rights policy	Does your company publish and a Human Rights policy or statement: Yes, No
Social	Human Rights violations	Number of grievances about human rights impacts filed, addressed, or resolved
Social	Board - Diversity	Percentage of Board Seats filled by Independents & Women
Governance	Board - Separation of Powers	Does your company allow the CEO to sit on the board, act as chairman, or lead committees?
Governance	Board - Confidential Voting	Are your board votes (individually or collectively) made public: Yes, No
Governance	Incentivized Pay	Are company executives formally incentivized to perform on ESG: Yes, No
Governance	Fair Labor Practices	Does your company (or supply chain) inhibit workers from organizing: Yes, No
Governance	Supplier Code (SC) of conduct	Does your company publish and follow a SC: Yes, No
Governance	Ethics Code (EC) of conduct	Does your company publish and follow an EC: Yes, No
Governance	Bribery/Anti-Corruption Code (BAC)	Does your company publish and follow an BAC: Yes, No
Governance	Tax Transparency	Does your company publish and follow a tax policy that is overseen by the Board: Yes, No
Other	Sustainability Report	Does your company publish a sustainability report: Yes, No
Other	Framework Disclosures	Does your company publish a GRI, CDP, SASB, IIRC, or UNGC disclosure?
Other	External Validation, Assurance	Are your company's ESG disclosures assured or validated by a third party: Yes/No
	* "First-Generation" sustainability indicators	

► (World Federation of Exchanges, 2015)

**Corporate Knights-Global 100** es un índice creado por la publicación del mismo nombre para mostrar las 100 empresas más sustentables a nivel mundial. Ésta propone indicadores de medición como:

INDICADOR	MEDICIÓN
Intensidad en el uso de energía	Ingresos / Energía utilizada
Intensidad en el consumo de carbón	Ingresos / Emisiones de GEI (alcance 1 y alcance 2)
Intensidad en el uso de recursos hídricos	Ingresos / Agua utilizada (extraída)
Intensidad en la generación de desperdicios	Ingresos / Residuos no reciclables ni reutilizables generados
Capacidad de innovación	Gasto en desarrollo e investigación / Ingresos
Porcentaje de impuestos pagados	Impuestos pagados / Cantidad de impuestos calculada
Pago del Director General vs la media de los empleados	Remuneración total del Director General / Media salarial del total de empleados
Desempeño en seguridad	Fatalidades y tiempo perdido por accidentes
Tasa de rotación	Número de bajas / promedio de empleados
Liderazgo en diversidad	Número de mujeres en el Consejo de Administración Número de mujeres en cargos directivos Existencia de una directora general

Otras organizaciones enfocadas a evaluar el desempeño de las organizaciones, partiendo de criterios de medición propios, son:

- Dow Jones Sustainability Index
- FTSE4Good
- Carbon Disclosure Project

**¿SE CUENTA CON UN GOBIERNO CORPORATIVO CLARO?  
¿ESTÁ LA DIRECCIÓN CONVENCIDA DE SER UN NEGOCIO  
SUSTENTABLE?**

Los componentes que caracterizan un gobierno corporativo, con base en las buenas prácticas, son:



#### **ORIENTAR LA GESTIÓN ENFOCADA A PROCESOS**

Identificando estructuras, sistemas, actividades y relaciones necesarias para conformar un sistema integral de sustentabilidad.



#### **FORTALECER LA GESTIÓN DE CLIENTES**

Trabajando con elementos de comunicación para incrementar la satisfacción.



#### **FORTALECER LA GESTIÓN CON LA CADENA DE VALOR**

Implementando sistemas de evaluación, selección y desarrollo comprensivos.



#### **FORTALECER LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO**

Observando y mejorando las actividades ligadas con la compensación, el desarrollo de talento y la libertad de asociación.



#### **FORTALECER LA GESTIÓN DE VINCULACIÓN SOCIAL**

Exhortando al diálogo e incorporando las expectativas de autoridades, comunidades y organizaciones de la sociedad civil.



#### **FORTALECER LA GESTIÓN DE LA SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO**

Implementando iniciativas innovadoras que promuevan bajos índices de accidentabilidad y eliminen las fatalidades.



#### **FORTALECER LA GESTIÓN DE LA SEGURIDAD DE LOS PRODUCTOS**

Monitoreando su calidad y seguridad y fomentando la mejora e innovación.



#### **FORTALECER LA GESTIÓN AMBIENTAL**

Desarrollando iniciativas vinculadas a la mitigación del cambio climático y disponibilidad de recursos.



#### **ENTENDIENDO EL ENTORNO ECONÓMICO**

Contribuyendo al desarrollo económico local.



## GESTIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD

### 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	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
			servicios, procesos y 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.
<b>E.2.2.</b>	<b>2.</b> Promueve algunas acciones de mejora sobre productos y/o servicios derivadas del resultado de la consulta con clientes. Enfoque en la operación.	<b>2.</b> 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.	<b>2.</b> 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.	<b>2.</b> 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.	<b>2.</b> 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
<b>E.3.1.</b>	<b>1.</b> Tiene actividades o procesos de selección de proveedores, distribuidores y/o subcontratistas cuyos criterios están basados en precio, calidad y tiempo de entrega.	<b>1.</b> Tiene actividades o procesos de selección de proveedores, distribuidores y/o subcontratistas que incorporan criterios FASG, adicionales al precio, calidad y tiempo de entrega.	<b>1.</b> 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.	<b>1.</b> 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.	<b>1.</b> 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).

	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.

	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.	<p>1. Tiene actividades o procesos que cumplen con la legislación vigente en materia de salud y seguridad en el trabajo.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>
E.7.2.	<p>2. La organización cuenta con los sistemas de seguridad ocupacional básicos, vinculadas a operaciones de riesgo del negocio.</p>	<p>2. La organización comparte las políticas y objetivos con integrantes de la cadena de valor.</p>	<p>2. La organización mide y evalúa las prácticas de salud y seguridad entre los integrantes de la cadena de valor.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>

## E.8. Seguridad en productos y servicios.

No.	Cumplimiento	Táctico	Estratégico	Optimizado	Integrado
E.8.1.	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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</p>	<p>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,</p>	<p>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</p>

Cumplimiento	Táctico	Estratégico	Optimizado	Integrado
		desempeño de la 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.**

	Cumplimiento	Táctico	Estratégico	Optimizado	Integrado
<b>E.9.1.</b>	<p><b>1.</b> Tiene actividades o procesos que cumplen con la legislación vigente en materia ambiental.</p>	<p><b>1.</b> 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.</p>	<p><b>1.</b> 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.</p>	<p><b>1.</b> 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.</p>	<p><b>1.</b> 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).</p>
<b>E.9.2.</b>	<p><b>2.</b> La cadena de valor esta poco involucrada en las acciones y prácticas y reportes de impacto al medio ambiente hacia la organización.</p>	<p><b>2.</b> La organización comparte las políticas y objetivos con integrantes de la cadena de valor.</p>	<p><b>2.</b> 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.</p>	<p><b>2.</b> 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.</p>	<p><b>2.</b> 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.</p>

## ► ETAPA 6. COMUNICACIÓN Y REPORTEO

El **Objetivo de Desarrollo Sustentable (ODS)** número 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sustentable, incluye como una de sus metas (12.6) “*Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sustentables e incorporen información sobre la sustentabilidad en su ciclo de presentación de informes.*” (ODS).

Actualmente se estiman 400 instrumentos de reporte en 64 países (*GRI G4, 2013, pág. 3*). En México, son pocos los instrumentos de reporte relacionados a temas ASG. En materia de Ética y Gobierno Corporativo, el cuestionario para evaluar el grado de adhesión al Código de Mejores Prácticas Corporativas del CCE es el medio por el cual las emisoras informan sobre estas prácticas, en cumplimiento con los requisitos de la BMV.

En materia de gestión ambiental, se exige a determinadas empresas, dependiendo del sector, el reporte de generación de residuos y emisiones, a través de la **Cédula de Operación Anual (COA)** y el **Reglamento Nacional de Emisiones (RENE)** por parte de la autoridad ambiental; así como la elaboración de Manifestaciones de Impacto Ambiental en el caso de obras y actividades hidráulicas, gasoductos, petroleras, eléctricas, aprovechamientos forestales, infraestructura en general, por citar algunas. Recientemente, con la incorporación de la Reforma Energética, se sumó el reporte de **Evaluación de Impacto Social (EVIS)** a la regulación vigente, obligatoria para empresas participantes del sector energético (hidrocarburos y electricidad).

En Europa, por ejemplo, la “**Directiva sobre la divulgación de información no financiera y de diversidad para grandes empresas**” (que entrará en vigor entre los Estados miembros de la Unión Europea en 2017) solicita, entre otros requisitos, publicar aspectos relacionados con:

- Políticas, riesgos y resultados asociados a impactos ambientales y sociales;
- Estrategias contra el cambio climático;
- Temas relacionados a la gestión del capital humano;
- Iniciativas implementadas relacionadas con el respeto a los derechos humanos;
- Acciones en la lucha contra la corrupción y el soborno;
- Asuntos de inclusión y diversidad;
- Protección de los derechos humanos en la cadena de valor.

(*GRI G4, 2013, pág. 11*).



EN EL CASO DE REPORTEO VOLUNTARIO, DE ACUERDO CON LA BASE DE DATOS DE GRI, QUE ADEMÁS PROVEE UNA DE LAS HERRAMIENTAS MÁS UTILIZADAS A NIVEL INTERNACIONAL PARA LA COMUNICACIÓN DE TEMAS ASG, DE 2001 A 2015 MÉXICO SÓLO HA PUBLICADO 86 REPORTE DE 19 ORGANIZACIONES, TRES VECES MENOS QUE BRASIL, QUE EN EL MISMO PERIODO HA REGISTRADO 265 REPORTE DE 60 ORGANIZACIONES. <sup>[1]</sup>

<sup>(1)</sup> La base de datos fue revisada el 28 de noviembre de 2016. El vínculo a la información está disponible en: <http://bit.ly/1CaypiH>

A nivel internacional, existen diversas plataformas utilizadas por las organizaciones para reportar sus resultados y actividades en materia de sustentabilidad. El **Marco de Reporte Integrado de la IIRC** y los lineamientos sectoriales sugeridos por SASB, en cumplimiento con las disposiciones de la SEC, utilizan metodologías orientadas hacia el público inversionista. Independientemente de la metodología utilizada, la comunicación debe ser estratégica y estar alineada a los objetivos centrales de la organización; debe ayudar a fortalecer la gestión con los grupos de interés y cuidar la calidad (verificación) de la información publicada.

### IIRC

Entendiendo que *“la capitalización bursátil se ve determinada en gran medida por elementos de valor intangible...”* (PWC, 2014, p. 3), el IIRC propone un marco de reporte orientado a satisfacer las expectativas de accionistas e inversionistas, para que las compañías *“...se beneficien de una toma de decisiones más integrada, así como de informes que aporten mayor valor a los mercados.”* (Ibid).

La IIRC promueve el pensamiento integrado dentro de las organizaciones, que *“toma en cuenta la conectividad e interdependencia entre el rango de factores en una organización que afectan su habilidad de crear valor en el tiempo, incluyendo:*

- *Los capitales que la organización utiliza o sobre los que tiene impacto, las interdependencias críticas, incluyendo las concesiones;*
- *La capacidad de respuesta ante las legítimas necesidades e intereses de los grupos de interés claves de la organización;*
- *Cómo la organización adapta su estrategia y modelo de negocio para poder responder a su entorno externo, y los riesgos y oportunidades que enfrenta;*
- *Las actividades de la organización, su desempeño (financiero y de otro tipo) y sus resultados en términos de sus capitales pasados, presentes y futuros.”* (IIRC, 2013, p. 2).



CAPITAL	DESCRIPCIÓN
CAPITAL FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Conjunto de fondos disponibles para la producción de bienes o prestación de servicios.</li> <li>•Se obtienen de financiamiento como deuda, capital o subvenciones, y/o se genera a través de operaciones o inversiones.</li> </ul>
CAPITAL INDUSTRIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Objetivos físicos fabricados (a diferencia de los objetivos físicos naturales) que están disponibles para la producción de bienes o prestación de servicios, incluyen: edificios, equipos, infraestructura (carreteras, puertos, puentes, plantas de tratamiento).</li> <li>•Suele ser creado por otras organizaciones, pero incluye activos fabricados por la organización.</li> </ul>
CAPITAL INTELECTUAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Intangibles basados en el conocimiento de la organización, incluyen: propiedad intelectual como patentes, derechos de autor, software, derechos y licencias.</li> <li>•<i>Capital organizacional</i> como conocimiento tácito, sistemas, procedimientos y protocolos.</li> </ul>
CAPITAL HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Competencias, capacidades y experiencia de las personas, sus motivaciones para innovar, incluyen su alineación con el marco de gobierno, enfoque de gestión de riesgos y valores éticos de una organización.</li> <li>•Capacidad para comprender, desarrollar e implementar la estrategia.</li> <li>•Lealtad y motivación para la mejora de procesos, productos y servicios, incluyendo su capacidad para dirigir, gestionar y colaborar.</li> </ul>
CAPITAL SOCIAL Y RELACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Las instituciones y relaciones dentro y entre las comunidades, los grupos de interés y otras redes; y la capacidad de compartir información para mejorar el bienestar individual y colectivo.</li> <li>•Incluye normas compartidas, valores y conductas comunes; relaciones con grupos de interés clave; intangibles asociados a la marca y la reputación que una organización ha desarrollado.</li> </ul>
CAPITAL NATURAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Todos los recursos y procesos medioambientales renovables y no renovables que proporcionan los bienes y servicios que sostienen la prosperidad pasada, actual o futura de una organización.</li> <li>•Incluye: aire, agua, tierra, minerales y bosques; la biodiversidad y la salud del ecosistema.</li> </ul>

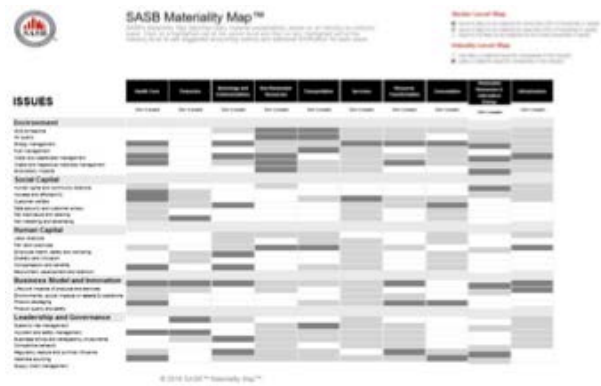
(IIRFC, 2013, págs. 12-13).

El IIRC si bien no ofrece indicadores específicos para la medición de la estrategia e iniciativas, propone un modelo sistémico para la integración de información financiera y no financiera. Las bases de la guía se pueden consultar en: <http://bit.ly/2gzzQRQ>

## SASB

Su misión es desarrollar y difundir estándares sustentables que fortalezcan la rendición de cuentas entre empresas públicas en Estados Unidos [hacia la U.S. Securities and Exchange Commission] y que revelen información material y útil para la toma de decisiones entre inversionistas.

*“Las normas de SASB se organizan por sectores e industrias dentro de cada sector, y en su desarrollo participan las compañías relacionadas. Como resultado, y considerando los destinatarios, se establecen los aspectos materiales, centrados en aquello que es relevante para la sustentabilidad de la compañía. Incluye, por tanto, aquellos temas relacionados con los riesgos y oportunidades de la industria y sector, que permiten representar la posición financiera y operacional de la compañía.” (Vives, 2013)*



► (SASB, 2016)

La organización actualmente cuenta con estándares para 11 sectores. La información se puede consultar en: <http://bit.ly/1hOdcIj>

De acuerdo con el **Materiality Map®** de SASB, las compañías pueden generar información y comunicarla distinguiendo en el nivel de importancia de la información según el sector al que pertenece.

## GRI

GRI, a diferencia de las dos metodologías descritas anteriormente, propone indicadores y una metodología para la identificación de temas materiales. Adicionalmente, propone elementos metódicos para la preparación de la información a reportar en cinco pasos:

### PREPARACIÓN

Consiste en promover la discusión interna, especialmente a nivel directivo, para identificar las consecuencias económicas, ambientales y sociales más evidentes –positivas y negativas– de la actividad de la organización.

### CONTACTOS

Consiste en solicitar comentarios a los grupos de interés sobre los temas que deberían incluirse en el reporte.

### DEFINICIÓN

La información facilitada por los grupos de interés en la fase anterior confirmará si los aspectos positivos y negativos identificados por el equipo directivo en la fase 1 son los importantes. Ello definirá el contenido del reporte.

### SUPERVISIÓN

Conlleva la recopilación de datos que conformarán el reporte. Los “principios para la elaboración de memorias” incluidos en la edición G4 apoya a las organizaciones a verificar sus procesos de supervisión y obtener información de calidad.

### REPORTE

Implica la incorporación de los datos, la preparación y redacción del reporte, así como la toma de decisiones sobre la mejor manera de comunicar los resultados.

► (GRI, 2012, pág. 18)

GRI, en la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad: Principios y Contenidos Básicos, propone algunos principios que deben prevalecer en la información a reportar, con la finalidad de que ésta sea de calidad:

<b>EQUILIBRIO</b>	“...refleja tanto aspectos positivos como negativos del desempeño de la organización a fin de proporcionar una evaluación bien fundamentada sobre el desempeño general.”
<b>COMPARABILIDAD</b>	“...seleccionar, reunir y divulgar la información de manera sistemática...los grupos de interés [deben poder] analizar la evolución del desempeño de la organización, y que éste se puede analizar con respecto al de otras organizaciones.”
<b>PRECISIÓN</b>	“La información ha de ser lo suficientemente precisa y detallada para que los grupos de interés puedan analizar el desempeño de la organización.”
<b>PUNTUALIDAD</b>	Presentar la información en un periodo específico, año con año.
<b>CLARIDAD</b>	La información deberá ser presentada de forma sencilla y fácilmente comprensible por los grupos de interés.
<b>FIABILIDAD</b>	“La organización ha de reunir, registrar, recopilar, analizar y divulgar la información y los procesos que se siguen...de modo que se puedan someter a evaluación y se establezca la calidad y la materialidad de la información.”

(GRI G4, 2013, págs. 17-18).

GRI ha suscrito una alianza con **ISO26000** para facilitar a las organizaciones la identificación de los resultados de las iniciativas de sustentabilidad. El documento titulado “**GRI G4 Guidelines and ISO 26000:2010: How to use the GRI G4 Guidelines and ISO 26000 in conjunction**” está disponible en: <http://bit.ly/1eM4fqP>

También ha hecho lo propio con Pacto Mundial, institución que ha propuesto un modelo de gestión para facilitar la elaboración de **Comunicaciones sobre el Progreso** (COP por sus siglas en inglés), en sintonía con el estándar de la GRI. El documento se titula “**Making the Connection: Using the GRI G4 Guidelines to Communicate progress on the UN Global Compact Principles**” y está disponible en: <http://bit.ly/2h2Bcp9>



► Fuente: United Nations Global Compact, “Annual Review 2010”, p. 17

Entre los temas identificados que pueden ser relevantes para los grupos de interés, y entendiendo que sus necesidades pueden modificarse conforme a las prioridades locales y tendencias internacionales, se propone la siguiente lista de información con temas a los que las emisoras podrán dar seguimiento. Esta lista es ilustrativa y no intenta abarcar la totalidad de grupos de interés ni el tipo de información que éstos están esperando. Si un tema está alineado a un grupo en particular, no implica que no pueda ser considerado por otros.

GRUPO DE INTERÉS	TEMAS GENERALES
<b>INVERSIONISTAS</b>	<p>Estrategias contra el cambio climático y costo asociado a emisiones generadas.</p> <p>Costo económico asociados a impactos ambientales derivados de la operación cotidiana.</p> <p>Sistema de gestión ambiental y social (salud y seguridad en el trabajo) para la gestión de riesgos.</p> <p>Identificación de pasivos ambientales y sociales durante la adquisición de activos.</p> <p>Inversión en energías limpias.</p> <p>Apego a Principios de Inversión Responsable y/o Principios de Ecuador.</p> <p>Impactos ambientales y sociales generados en la cadena de valor y evaluación de riesgos.</p> <p>Prácticas de gobierno corporativo (i.e. separación de funciones entre presidente del Consejo y la Dirección General; adopción de códigos de conducta; gestión de riesgos; bonos vinculados al desempeño, etc.).</p>
<b>GOBIERNO</b>	<p>Cumplimiento de la normatividad ambiental y social.</p> <p>Pago de impuestos.</p> <p>Prioridades comerciales.</p> <p>Intenciones de inversión.</p> <p>Derrama económica local.</p>
<b>EMPLEADOS</b>	<p>Oportunidades de desarrollo y capacitación.</p> <p>Remuneración.</p> <p>Prestaciones y beneficios.</p> <p>Diversidad.</p> <p>Libertad sindical.</p>
<b>CLIENTES</b>	<p>Calidad de productos y servicios.</p> <p>Innovación en productos y servicios.</p> <p>Respeto por medio ambiente y derechos humanos.</p> <p>Protección de datos personales.</p> <p>Respuestas a quejas y comentarios.</p> <p>Iniciativas de apoyo a comunidades y grupos desfavorecidos.</p>

Fuente: Elaboración propia.



¿SE CUENTA CON UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y REPORTEO CON LOS DISTINTOS GRUPOS DE INTERÉS DE LA ORGANIZACIÓN?

Los componentes que permiten orientar la estrategia de comunicación y reporte, conforme a las buenas prácticas, consideran:



### DISEÑAR E IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Definiendo los temas cuyos resultados se publicarán e involucrando a los grupos de interés en la socialización y retroalimentación de dichos resultados.





## ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y REPORTE A GRUPOS DE INTERÉS

### 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.	<p><b>1.</b> Tiene actividades o procesos para comunicar resultados financieros a accionistas/inversionistas.</p>	<p><b>1.</b> 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.</p>	<p><b>1.</b> 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 sugeridos por los estándares internacionales. La información no-financiera es auditada internamente.</p>	<p><b>1.</b> 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.</p>	<p><b>1.</b> 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.</p>
F.2.1.	<p><b>2.</b> La información y resultados no financieros de la organización no se encuentran públicos o son de difícil acceso.</p>	<p><b>2.</b> La información financiera y no-financiera está disponible para los grupos de interés en general.</p>	<p><b>2.</b> La información financiera y no-financiera está disponible para los grupos de interés en general.</p>	<p><b>2.</b> 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.</p>	<p><b>2.</b> 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.</p>

### 3 CONCLUSIONES

La presente Guía es el esfuerzo de la BMV por compartir a sus emisoras, accionistas, inversionistas y otros grupos de interés, las mejores prácticas en sustentabilidad reconocidas a nivel nacional e internacional, con la finalidad de contribuir al fortalecimiento de dichas prácticas en su papel de agente de cambio. La orientación y adopción de dichas prácticas, como se sugiere a lo largo de esta Guía, es para fortalecer la capacidad productiva de las empresas integrando la perspectiva social, ambiental, económica y de buen gobierno en su quehacer cotidiano. Esta Guía también busca orientar a inversionistas y accionistas hacia una visión comprensiva en la toma de decisiones, de tal modo que el capital invertido genere beneficios tangibles e intangibles tanto en la empresa en la que invierten como en la sociedad que recibe directa e indirectamente dicha inversión. De este modo, la BMV busca contribuir al fortalecimiento de dichas prácticas en favor del desarrollo económico, social y ambiental, así como a la rendición de cuentas y la transparencia.

Esperamos que esta Guía sea el inicio de un camino de mejora hacia la consolidación de las prácticas de sustentabilidad en las empresas, emisoras y no emisoras, con operaciones en México.

### 4 ABREVIATURAS

<b>ASG</b>	Ambiental, Social y Gobernanza Corporativa
<b>BMV</b>	Bolsa Mexicana de Valores
<b>BSI</b>	Balanced Scorecard Institute
<b>CCE</b>	Consejo Coordinador Empresarial
<b>CDP</b>	Carbon Disclosure Project
<b>COP</b>	Comunicación sobre el Progreso
<b>COSO</b>	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
<b>DJSI</b>	Dow Jones Sustainability Index
<b>ECODES</b>	Ecología y Desarrollo
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiative
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
<b>PM</b>	Pacto Mundial de las Naciones Unidas
<b>PRIs</b>	Principios de Inversión Responsable
<b>RSC</b>	Responsabilidad Social Corporativa
<b>SASB</b>	Sustainability Accounting Standards Board
<b>SSE</b>	Sustainable Stock Exchange
<b>IIRC</b>	International Integrated Reporting Council
<b>IR</b>	Inversión Responsable
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization.

- ▶ AccountAbility. (2006). De las Palabras a la Acción. El Compromiso de los Stakeholders: Manual para la Prácticas de la Relaciones con los Grupos de Interés. AccountAbility. Recuperado el 10 de Marzo de 2016, de <http://www.foretica.org/wp-content/uploads/2016/01/204.pdf>
- ▶ AccountAbility AA1000APS. (2008). AA1000 AccountAbility. Principles Standards 2008. AccountAbility. Recuperado el 12 de Febrero de 2016, de AccountAbility: <http://www.accountability.org/standards/>
- ▶ Carrots & Sticks. (2016). Carrots & Sticks. Global Trends in Sustainability Reporting Regulation and Policy. KPMG, GRI, UNEP et al. Recuperado el 27 de Mayo de 2016, de <https://www.carrotsandsticks.net/wp-content/uploads/2016/05/Carrots-Sticks-2016.pdf>
- ▶ Corporate Knights. (2016). The Global 100. Corporate Knightst. Recuperado el 6 de Agosto de 2016, de <http://www.corporateknights.com/reports/global-100/>
- ▶ Deloitte. (2016). Riesgo Estratégico. La Piedra Angular para la Transformación del Riesgo. Deloitte. Recuperado el 15 de Mayo de 2016, de Riesgo estratégico. La piedra angular para la transformación del riesgo: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Riesgo%20estrat%C3%A9gico.pdf>
- ▶ ECODES. (2016). Sistema de Gestión Sostenible. Una Herramienta para la Promoción de la Responsabilidad Social de las Empresas. ECODES . Recuperado el 5 de Agosto de 2016, de ecodes tiempo de actuar: [http://ecodes.org/documentos/Manual\\_Basico\\_SGS\\_11.2006.pdf](http://ecodes.org/documentos/Manual_Basico_SGS_11.2006.pdf)
- ▶ EOI. (2012). WIKI EOI. Recuperado el 25 de Abril de 2016, de Grupos de interés en Responsabilidad Social y Sostenibilidad Empresarial: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/Grupos\\_de\\_inter%C3%A9s\\_en\\_Responsabilidad\\_Social\\_y\\_Sostenibilidad\\_Empresarial](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Grupos_de_inter%C3%A9s_en_Responsabilidad_Social_y_Sostenibilidad_Empresarial)
- ▶ Equator Principles. (2013). Los Principios de Ecuador. Recuperado el 13 de Septiembre de 2016, de Equator Principles: [http://www.equator-principles.com/resources/equator\\_principles\\_spanish\\_2013.pdf](http://www.equator-principles.com/resources/equator_principles_spanish_2013.pdf)
- ▶ Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2015). Administración y control de la calidad. Cengage Learning .
- ▶ FSC. (2011). ESG Reporting Guide for Australian Companies. ACSI, FSC. Recuperado el 20 de Marzo de 2016, de [http://www.asx.com.au/documents/asx-compliance/esg\\_reporting\\_guide\\_mar14.pdf](http://www.asx.com.au/documents/asx-compliance/esg_reporting_guide_mar14.pdf)
- ▶ GRI. (2012). Puntos de Partida: La Elaboración de Memorias de Sostenibilidad de GRI: ¿Vale la Pena el Viaje?. GRI. Recuperado el 25 de Abril de 2016, de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-Starting-Points-2-G3.1.pdf>
- ▶ GRI G4. (2013). Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Manual de Aplicación. GRI. Recuperado el 21 de Agosto de 2016, de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-Two.pdf>
- ▶ GRI G4. (2013). Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Principios y Contenidos Básicos. GRI. Recuperado el 21 de Agosto de 2016, de Empowering Sustainable Decisions. Recuperado el 19 de mayo de 2016, de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>
- ▶ GRI Standards. (2016). Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards 2016. Recuperado el 20 de Enero de 2017, de <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/?g=25690ffd-7185-4798-a4bb-4e6289584fd8>

Grupo BMV. (2015). Sustentabilidad Reporte 2015. BMV. Recuperado el 24 de Agosto de 2016, de <https://www.bmv.com.mx/es/relacion-con-inversionistas/reporte-de-sustentabilidad>

Grupo BMV. (2016). Sitio web Grupo BMV. Recuperado de: <https://www.bmv.com.mx/>

Howard, R., & Montgomery, D. (2010). Link Sustainability to Corporate Strategy Using Balanced Scorecard. Balanced Scorecard Institute. Recuperado el 25 de Mayo de 2016, de <http://www.balancedscorecard.org/portals/0/pdf/linkingsustainabilitytocorporatestrategyusingthebalancedscorecard.pdf>

IFC. (2012). Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Ambiental y Social. IFC. Recuperado el 15 de Mayo de 2016, de [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/55d37e804a5b586a908b9f8969adcc27/PS\\_Spanish\\_2012\\_Full-Document.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/55d37e804a5b586a908b9f8969adcc27/PS_Spanish_2012_Full-Document.pdf?MOD=AJPERES)

IIRC. (2013). El Marco Internacional. Integrated Reporting. Recuperado el 2 de Septiembre de 2016, de: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-SPANISH-1.pdf>

ISO 9001. (2015). ISO9001:2015. ISO. Recuperado el 20 de Mayo de 2016, de [http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue\\_tc/catalogue\\_detail.htm?csnumber=62085](http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=62085)

ISOTools. (2015). ISO9001:2015 Análisis del Contexto Interno y Externo del SGC. ISOTools Excellence. Recuperado el 16 de Mayo de 2016, de <https://www.isotools.org/2015/02/10/iso-90012015-analisis-contexto-interno-y-externo-sgc/>

JPMorgan. (s.f.). J.P. Morgan. Recuperado el 13 de Septiembre de 2016, de Bank N.A., Sucursal Buenos Aires: <https://www.jpmorgan.com/jpmpdf/1320694345279.pdf>

Konja, J. V., & Flores, A. E. (s.f.). El Gobierno Corporativo: Un Enfoque Moderno. Recuperado el 14 de Mayo de 2016, de: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2008\\_1/a02.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2008_1/a02.pdf)

Nielsen, K. U. (2016). Reputation and Risk Management. Global Banking & Finance review. Recuperado el 28 de Septiembre de 2016, de <https://www.globalbankingandfinance.com/reputation-and-risk-management/>

OCDE. (2011). Lineas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. OCDE. Recuperado el 21 de Agosto de 2016, de: <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf>

ODS. (s.f.). Sitio web Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado el 3 de Septiembre de 2016 de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-consumption-production/>

PNUMA. (2015). El Sistema Financiero que Necesitamos, Alineando el Sistema Financiero al Desarrollo Sostenible. PNUMA. Recuperado el 11 de junio de 2016, de [http://unepinquiry.org/wp-content/uploads/2015/10/The\\_Financial\\_System\\_We\\_Need\\_ES.pdf](http://unepinquiry.org/wp-content/uploads/2015/10/The_Financial_System_We_Need_ES.pdf)

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La Creación del Valor Compartido. Harvard Business Review. Recuperado el 10 de Septiembre de 2016, de <http://peru2021.org.pe/repositorioaps/0/0/par/creacionvalorcompartido/shared%20value%20in%20spanish.pdf>

PRI. (2016). Principios para la Inversión Responsable. UNEP-FI. Recuperado el 4 de Julio de 2016, de [https://www.unpri.org/download\\_report/18944](https://www.unpri.org/download_report/18944)

PWC. (2014). Información corporativa: ¿Qué quieren saber los inversores?. PWC. Recuperado el 10 de marzo de 2016, de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/auditoria/assets/informacion-corporativa-que-quieren-saber-los-inversores.pdf>

Rogers, J. (2013). Materiality Matters Sustainability Standards for the Form 10-K. CORPORATE ECOFORUM. Recuperado el 24 de Abril de 2016, de <http://www.corporateecoforum.com/materiality-matters-sustainability-standards-for-the-form-10-k/>

SASB. (2016). Implementation Guide for Companies. SASB. Recuperado el 29 de Julio de 2016, de: <https://library.sasb.org/implementation-guide/>

SASB. (2016). SASB Materiality Map. SASB. Recuperado el 29 de Julio de 2016, de: <http://www.sasb.org/materiality/sasb-materiality-map/>

Spainsif. (s.f.). Manual de la Inversión Socialmente Responsable. Spainsif. Recuperado el 12 de Marzo de 2016, de: [http://www.observatorio-rse.org.es/Publicaciones/guia\\_isr\\_v3\\_web2.pdf](http://www.observatorio-rse.org.es/Publicaciones/guia_isr_v3_web2.pdf)

Strandberg, L. (2010). El Compromiso con los Grupos de Interés. IESE Business School. Recuperado el 27 de Septiembre de 2016, de [http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%20No%2010\\_tcm5-61597.pdf](http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%20No%2010_tcm5-61597.pdf)

Vives, A. (2013). Normas Contables de Sostenibilidad SASB: Grandes Desconocidas. SASB. Recuperado el 11 de Marzo de 2016, de <https://sustainabilitycolumnist.wordpress.com/2015/04/03/normas-contables-de-sostenibilidad-sasb-grandes-desconocidas/>

Vives, A. (2015). Materialidad: 12 Principios Básicos y una Metodología para la Estrategia de RSE, 1era parte. Cumpetere. Recuperado el 21 de Febrero de 2016, de <http://cumpetere.blogspot.mx/2015/01/materialidad-12-principios-basicos-y.html>

World Federation of Exchanges. (2015).

Zehle, W. (2014). MORSI, Modelo de Responsabilidad Social Integral. México: Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.

En el Grupo BMV queremos agradecer la participación de las Empresas Emisoras que, con su experiencia y liderazgo en la materia, contribuyeron en la preparación de la Guía de Sustentabilidad; una herramienta práctica y de interés para aquellos quienes han decidido emprender este camino lleno de retos pero, principalmente, de virtudes en beneficio de un México próspero y en continuo desarrollo.

Las Empresas Emisoras que participaron en la preparación de la Guía y, a su vez, forman parte del Comité de Sustentabilidad de la BMV son (por orden alfabético):

- ARCA CONTINENTAL
- AXTEL
- BANORTE
- CEMEX
- FEMSA
- GRUPO SALINAS
- HERDEZ
- IENOVA
- KCC
- LALA
- WALMART
- PEÑALES
- TELEVISA
- VESTA

### Sobre los autores

#### ● Ana Paula Fernández del Castillo Quintana

Con casi 20 años de experiencia promoviendo el diseño de Infraestructura Sustentable en México y Latinoamérica, Ana Paula es Directora General de ISD, Initiatives for Sustainable Development, México, firma de ingeniería enfocada en soluciones estratégicas operativas de impacto social, ambiental, de gobernanza institucional, reputación y comunicación con grupos de interés para empresas públicas y privadas.

#### ● Diego Ismael Granados Rojas

Con 10 años de experiencia involucrado en temas de transparencia y promoción de la sustentabilidad, ha colaborado en organizaciones preocupadas por fomentar buenas prácticas en sustentabilidad entre las organizaciones públicas y privadas. Ha contribuido con el diseño de herramientas de medición y mejora de procesos con enfoque sustentable y facilitado, mediante talleres y conferencias, la concientización sobre los impactos sociales y ambientales en las empresas y miembros de la cadena de valor. Es Director de Operaciones en ISD, Initiatives for Sustainable Development, México.