



Grupo BMV

◆ Guía de la

BOLSA MEXICANA DE VALORES

para el fortalecimiento de la
sostenibilidad empresarial
en México



2023



Prólogo	3
1. Sobre este documento	4
2. Guía rápida	6
3. ¿Por qué ser sostenible?	10
4. Modelo de madurez de la sostenibilidad	12
5. Los componentes de la gestión de la sostenibilidad y su aplicación práctica	13
A. Estructura organizacional	15
B. Planeación estratégica	17
C. Operación sostenible	22
D. Monitoreo y evaluación	28
E. Divulgación y reporte	31
6. Recursos adicionales	32
Marcos y estándares de reporte ESG	32
Evaluaciones ESG	35
Bonos para el desarrollo sostenible	37
Ciclo PDCA	38
Referencias	39



PRÓLOGO



ESTIMADOS LECTORES Y AMIGOS,

Me complace presentarles la actualización de la Guía de Sostenibilidad de la Bolsa Mexicana de Valores. En mi rol como Director General de esta institución, tengo el honor de compartir con ustedes los avances significativos que hemos logrado en la promoción de prácticas empresariales sostenibles en nuestro país.

En los últimos años, hemos sido testigos de una creciente conciencia global sobre la importancia de la sostenibilidad en todas las áreas de nuestra vida. Desde el cambio climático hasta la igualdad de género, los desafíos que enfrentamos requieren respuestas sólidas y compromisos audaces. Como líderes en el mercado financiero, reconocemos nuestra responsabilidad para impulsar la transformación hacia un futuro más sostenible y equitativo.

La Bolsa Mexicana de Valores ha sido pionera en la promoción de la sostenibilidad en el ámbito empresarial, a través del lanzamiento de nuestra primera Guía de Sostenibilidad en 2017. Desde entonces, hemos sido testigos de un notable progreso en la adopción de prácticas sostenibles por parte de las empresas mexicanas. Estas empresas han demostrado que es posible generar beneficios económicos, sociales y ambientales al mismo tiempo, y están liderando el camino hacia un modelo empresarial más responsable.

Sin embargo, no podemos quedarnos conformes con los logros alcanzados hasta ahora. Nuestro compromiso es seguir impulsando el desarrollo sostenible en nuestro país, animando a más empresas a unirse a este importante movimiento. Es por ello que hemos decidido actualizar y mejorar nuestra Guía de Sostenibilidad, para proporcionar un marco de referencia adaptado a los desafíos actuales.

La nueva Guía de Sostenibilidad establece lineamientos claros y prácticos que permitirán a las organizaciones evaluar y mejorar su desempeño en áreas clave. Además, se promoverá la divulgación de información relevante, fomentando una mayor transparencia en los informes financieros y no financieros.

Esta actualización refleja nuestra firme convicción de que la sostenibilidad no es solo una opción, sino una necesidad imperativa para garantizar un futuro próspero y equilibrado. Al adoptar las mejores prácticas de sostenibilidad, las empresas no solo se benefician a sí mismas, sino que también contribuyen al desarrollo económico y social de nuestro país.

Finalmente, invito a todas las empresas a aprovechar esta Guía de Sostenibilidad como una herramienta valiosa para impulsar el cambio positivo en sus organizaciones. Juntos, podemos construir un futuro sostenible, donde la prosperidad económica vaya de la mano con la justicia social y la preservación de nuestro entorno natural.

*José Oriol Bosch Par
Director General de la BMV*



1 SOBRE ESTE DOCUMENTO

La presente Guía de Sostenibilidad de la BMV tiene como objetivo proporcionar un conjunto de directrices y recomendaciones que apoyen a las empresas en la adopción y gestión de prácticas sostenibles, considerando los marcos y estándares internacionales más reconocidos, así como sus actualizaciones más recientes.

Si bien esta guía está dirigida principalmente a empresas públicas, empresas privadas de cualquier sector y de cualquier tamaño pueden utilizarla para incorporar o mejorar la gestión de sus asuntos ambientales, sociales e institucionales, alentándolas a adoptar prácticas empresariales responsables y avanzar hacia un futuro más sostenible.

Además, esta guía brinda un enfoque práctico tanto para empresas que están comenzando a adentrarse en la sostenibilidad como para aquellas con mayor experiencia. Para las empresas que apenas se están iniciando en el tema, ofrece un camino claro para diseñar e implementar estrategias sostenibles, mientras que, para las más experimentadas, proporciona una hoja de ruta para mejorar y fortalecer sus prácticas de sostenibilidad y divulgación.

En esta guía, los términos de “sostenibilidad” y “ESG” se utilizarán de manera intercambiable para fines de practicidad, aunque en el estricto sentido poseen diferencias significativas entre sí¹. Ambos términos serán empleados para referirse a la gestión empresarial de los asuntos ambientales, sociales, institucionales, económicos, tecnológicos y de procesos vinculados con la operación del negocio, considerando los impactos directos e indirectos que estos asuntos pueden generar en el entorno y sobre terceros.

Es importante resaltar que esta guía de aplicación voluntaria no es certificable y que su aplicación no implica la entrada al Índice de Sostenibilidad de la BMV. Asimismo, no implica el establecimiento de algún tipo de relación entre las empresas y la BMV.

Esta guía no sustituye los estándares ya existentes para la elaboración de reportes de desempeño ESG. Tampoco debe ser tratada como una lista de verificación, ni debe considerarse como un compendio de indicadores.



¹Por un lado, la **sostenibilidad** hace referencia a un enfoque de gestión a través del cual las empresas buscan mantener su viabilidad y rentabilidad a largo plazo, considerando una amplia gama de factores económicos, sociales y ambientales. En cambio, **ESG** hace referencia a un marco de inversión que considera criterios ambientales, sociales y de gobernanza para evaluar las prácticas y el desempeño de sostenibilidad de una organización.



ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO

Este documento se compone de seis capítulos. El Capítulo 1 presenta una introducción sobre el propósito de esta guía, así como una descripción del contenido que se tratará en las siguientes secciones.

En el Capítulo 2, se muestra una previsualización esquemática de esta guía con la finalidad de ayudar al lector a comprender los elementos centrales y la información específica que será abordada más adelante.

El Capítulo 3 proporciona una breve contextualización sobre los avances y desafíos de la sostenibilidad corporativa, así como de las ventajas y beneficios que brinda a las empresas la adopción de prácticas ESG.

El Capítulo 4, que junto con el Capítulo 5 representan la parte medular de este documento, propone un Modelo de Madurez de la Sostenibilidad con los que las organizaciones podrán autoevaluarse a fin de identificar áreas de excelencia o de oportunidad y, con ello, dirigir sus acciones de mejora.

En el Capítulo 5 se definen los Componentes de la Sostenibilidad y los criterios mínimos que deberán ser atendidos por las empresas, por ser los elementos que habilitarán la gestión efectiva de estrategias sostenibles. En este apartado también se encontrarán desglosados los cinco niveles de madurez de cada criterio.

Y, finalmente, el Capítulo 6 comparte una selección de temas adicionales que complementan a los abordados anteriormente y que resultan esenciales para una integración completa y efectiva de prácticas sostenibles.

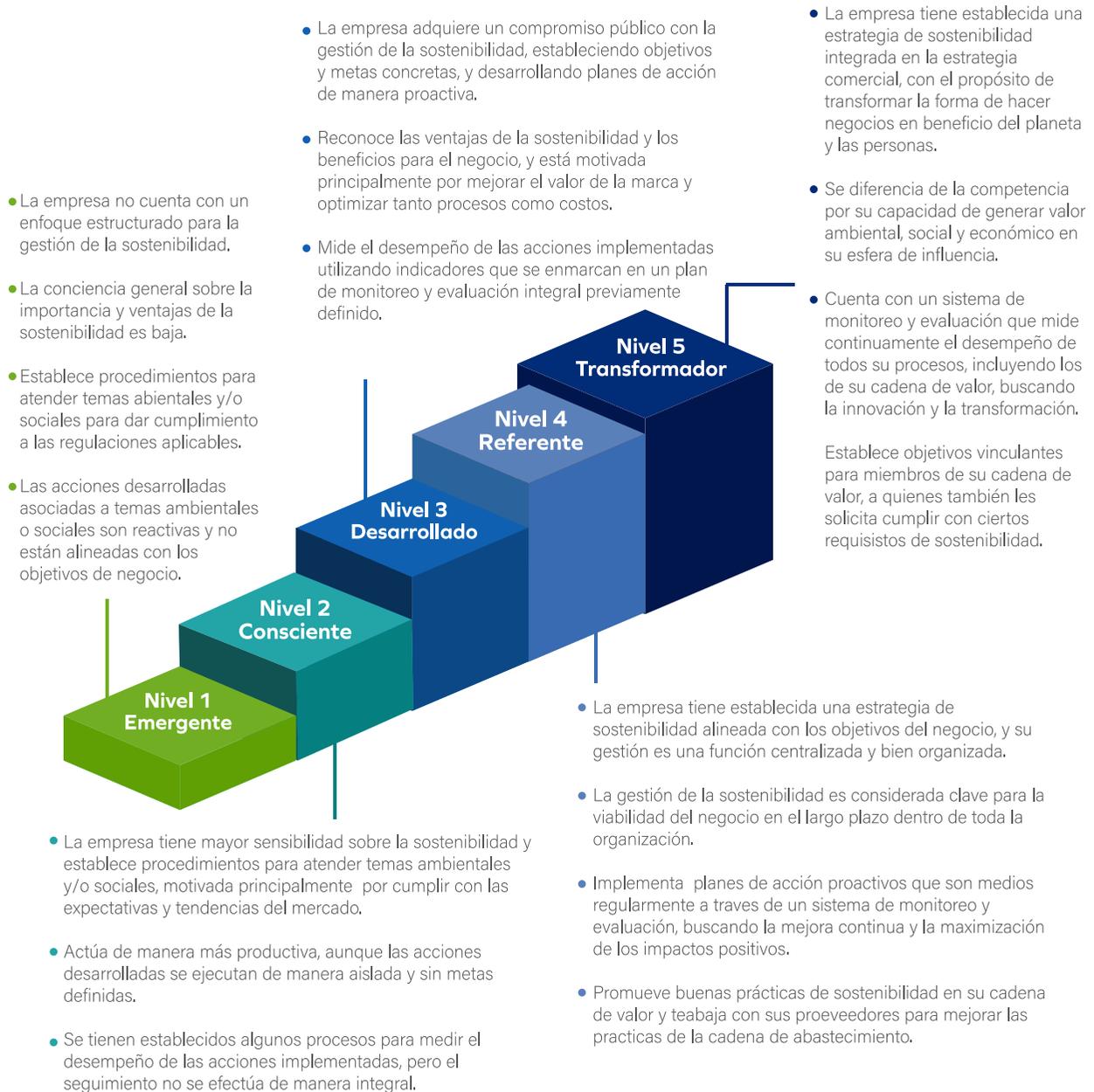


NIVELES DE MADUREZ DE LA SOSTENIBILIDAD

El modelo de madurez propuesto en esta guía está orientado para brindar a las organizaciones una visión clara para el desarrollo de planes de sostenibilidad que generen valor a largo plazo. Este modelo consta de cinco niveles que buscan guiar a las empresas desde un nivel inicial hasta el nivel más avanzado de transformación sostenible.

Al contrastar sus prácticas actuales con las que plantea el modelo de madurez, las empresas podrán identificar el nivel de sostenibilidad en el que se encuentran y, con ello, reconocer sus fortalezas y áreas de oportunidad.

MODELO DE MADUREZ DE LA SOSTENIBILIDAD



Fuente: Elaboración propia.

COMPONENTES DE LA GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD

Los componentes que habilitarán la gestión efectiva de estrategias sostenibles se basan en los requisitos establecidos por la norma ISO 9001, mismos que se han adaptado específicamente para abordar los desafíos y oportunidades que plantea la gestión ESG.

Cada componente está conformado por una serie de criterios que reflejan los aspectos mínimos que las empresas deberán atender para iniciar o fortalecer su gestión de la sostenibilidad.

Tanto cada componente como los criterios que los integran, deben abordarse desde un enfoque de mejora continua, siguiendo cíclicamente las fases de planeación, ejecución, verificación y mejora, de modo que se puedan llevar a cabo los cambios que permitan a la organización pasar de su nivel de sostenibilidad inicial a uno más avanzado.

COMPONENTES Y CRITERIOS PARA INTEGRAR LA SOSTENIBILIDAD EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS.



Fuente: Elaboración propia.

GUÍA DE APLICACIÓN

1. La empresa se familiarizará con las descripciones generales que caracterizan a cada uno de los cinco niveles del Modelo de Madurez de la Sostenibilidad.

2. Al revisar el contenido del Capítulo 5, la empresa podrá identificar el nivel de madurez de cada criterio para los cinco Componentes de la Sostenibilidad, basándose en las prácticas que actualmente desarrolla.

Por ejemplo, en el componente de *Estructura Organizacional* la empresa identificará que para el criterio A.1. *Responsable de la Sostenibilidad* sus prácticas actuales equivalen a las de un nivel 3.

CRITERIOS	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
A.1. Responsable de la Sostenibilidad	La responsabilidad de los asuntos ambientales y/o sociales recae en una persona de la gerencia vinculada con su atención a nivel operativo.	La responsabilidad de los asuntos ambientales y/o sociales recae en una o más gerencias a nivel operativo.	La empresa cuenta con un responsable específico de la sostenibilidad a nivel gerencial que reporta para alguna dirección.	La empresa cuenta con un Director de Sostenibilidad o CSO que reporta directamente al Director General.	La empresa cuenta con un Director de Sostenibilidad o CSO que reporta directamente al Consejo de Administración vía un Comité de Sostenibilidad.

3. Al identificar su nivel inicial de sostenibilidad, la empresa también podrá determinar las acciones necesarias que deberá llevar a cabo para avanzar hacia un nivel más avanzado.

CRITERIOS	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
A.1. Responsable de la Sostenibilidad	La responsabilidad de los asuntos ambientales y/o sociales recae en una persona de la gerencia vinculada con su atención a nivel operativo.	La responsabilidad de los asuntos ambientales y/o sociales recae en una o más gerencias a nivel operativo.	La empresa cuenta con un responsable específico de la sostenibilidad a nivel gerencial que reporta para alguna dirección.	La empresa cuenta con un Director de Sostenibilidad o CSO que reporta directamente al Director General.	La empresa cuenta con un Director de Sostenibilidad o CSO que reporta directamente al Consejo de Administración vía un Comité de Sostenibilidad.

4. Durante este proceso, la empresa notará que el nivel de madurez podrá variar según el criterio en cuestión, pudiendo encontrarse en niveles bajos o intermedios en algunos aspectos, mientras que en otros podrá estar más avanzado.

CRITERIOS	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
A.1. Responsable de la Sostenibilidad	La responsabilidad de los asuntos ambientales y/o sociales recae en una persona de la gerencia vinculada con su atención a nivel operativo.	La responsabilidad de los asuntos ambientales y/o sociales recae en una o más gerencias a nivel operativo.	La empresa cuenta con un responsable específico de la sostenibilidad a nivel gerencial que reporta para alguna dirección.	La empresa cuenta con un Director de Sostenibilidad o CSO que reporta directamente al Director General.	La empresa cuenta con un Director de Sostenibilidad o CSO que reporta directamente al Consejo de Administración vía un Comité de Sostenibilidad.
A.2. Función de la Alta Dirección	La Alta Dirección no tiene responsabilidad directa sobre asuntos ambientales y/o sociales.	La Alta Dirección tiene responsabilidad directa de supervisar asuntos ambientales o sociales críticos.	La Alta Dirección tiene responsabilidad directa de supervisar los temas de sostenibilidad y el Director General se involucra en el seguimiento de estos asuntos.	La Alta Dirección, junto con el Director General y el Director de Sostenibilidad, tienen la responsabilidad directa de coordinar los temas ESG.	La Alta Dirección, junto con el Director General y el Director de Sostenibilidad, conforman el Comité de Sostenibilidad donde tienen la responsabilidad directa de liderar y coordinar los temas ESG.
A.3. Función del Consejo de Administración	Existe un Consejo de Administración, pero no atiende asuntos ambientales o sociales.	El Consejo de Administración solo revisa asuntos ambientales y sociales de relevancia operativa con personal interno.	El Consejo de Administración designa o incluye a un miembro para la revisión y seguimiento de los temas de sostenibilidad.	El Consejo de Administración revisa y da seguimiento a temas de sostenibilidad con el acompañamiento de uno o varios especialistas internos y externos.	El Consejo de Administración cuenta con un Comité de Sostenibilidad, que forma parte de los comités auxiliares, y el cual se compone de especialistas internos y externos.

La empresa establecerá prioridades en las acciones a desarrollar para avanzar en su nivel de sostenibilidad teniendo en cuenta sus propios objetivos y capacidades, sin olvidar que la sostenibilidad es un proceso de largo plazo que requiere de un enfoque holístico.



¿POR QUÉ SER SOSTENIBLE?

Ser un negocio sostenible se ha convertido en una prioridad diferencial para el sector empresarial de todo el mundo. Cada vez más organizaciones reconocen la necesidad de adoptar prácticas de sostenibilidad para adaptarse al entorno global cambiante y garantizar su éxito futuro.

Son varios factores los que impulsan a las empresas a adoptar prácticas más sostenibles. Si bien muchos de ellos se derivan de motivaciones internas, como la eficiencia en las operaciones, la mejora de la cultura organizacional y la convicción de actuar de manera más responsable y ética, son los factores externos los que están ejerciendo una mayor influencia en la decisión de las empresas de volverse más sostenibles.

El sector financiero en particular ha jugado un papel decisivo. En colaboración con otros actores, está liderando la definición de políticas, estándares y herramientas que ayuden a convertir la sostenibilidad en una estrategia comercial central para las empresas.

Bancos, inversionistas, fondos y gestores de activos han robustecido sus requisitos de financiamiento tomando en cuenta criterios ESG en sus procesos de análisis y de toma de decisiones. Esto con el fin de asegurar que las empresas, especialmente aquellas en sectores de alto riesgo, gestionen adecuadamente los riesgos ambientales y sociales relacionados con sus actividades. De igual manera, a las empresas que buscan acceder a los mercados de capitales se les exige cumplir con estándares de sostenibilidad cada vez más exhaustivos para beneficiarse de la financiación y la visibilidad que estos ofrecen.

Las crecientes demandas y expectativas de la sociedad también están ejerciendo presión sobre las organizaciones para reconocer la responsabilidad de sus operaciones y tomar acción sobre sus impactos negativos. Los consumidores, particularmente las nuevas generaciones, están mostrando una creciente preocupación por los efectos ambientales y sociales de los productos y servicios que consumen, y desean que las empresas asuman un papel más activo y positivo en la promoción del bienestar social y ambiental a través de su propuesta de valor.

Por otro lado, la tendencia global de normar la divulgación de criterios no financieros está teniendo como efecto que adquieran un carácter obligatorio en algunas jurisdicciones. Como resultado, las organizaciones se están viendo obligadas a prepararse para cumplir con futuras regulaciones y requisitos de informes más rigurosos que, consecuentemente, también implicarán el requisito de una gestión sostenible más sólida.

Finalmente, las empresas se enfrentan a una serie de riesgos emergentes que amenazan su estabilidad y rentabilidad futura. Entre estos desafíos se encuentran la escasez de recursos, los conflictos sociales y el cambio climático, los cuales pueden tener consecuencias negativas significativas. En este contexto, la sostenibilidad se presenta como un enfoque fundamental para evaluar y reconocer anticipadamente riesgos de diversas naturalezas, permitiendo así tomar medidas proactivas para gestionarlos y mitigar su impacto negativo.

La integración de la sostenibilidad como enfoque estratégico no solo es esencial para preservar el entorno natural y construir sociedades más equitativas, sino que también abre las puertas a una serie de oportunidades transformadoras en los modelos de negocio, con beneficios a largo plazo.



 <p>Fortalecer la gestión de riesgos ESG</p>	 <p>Eficientizar y optimizar operaciones y procesos</p>	 <p>Cumplir con normas y leyes, y anticiparse a regulaciones más rigurosas</p>	 <p>Fomentar el desarrollo, la innovación y la mejora continua del negocio</p>
 <p>Mejorar la imagen, la reputación y el valor de la marca</p>	 <p>Establecer una cultura empresarial que favorezca la productividad laboral</p>	 <p>Aumentar la satisfacción y retención de talento</p>	 <p>Ser en una empresa atractiva para el mercado laboral</p>
 <p>Mejorar la relación con comunidades y obtener la licencia social para operar</p>	 <p>Reducir costos y prevenir posibles pérdidas económicas</p>	 <p>Incrementar a la atracción y fidelización de clientes y usuarios</p>	 <p>Otorgar credibilidad ante inversionistas</p>
 <p>Favorecer la diferenciación en el mercado y la ventaja competitiva</p>	 <p>Responder a las tendencias globales y anticiparse a cambios del mercado</p>	 <p>Mayores oportunidades de acceso a capital y financiamiento</p>	 <p>Adaptarse al cambio climático</p>
 <p>Mejorar los procesos de toma de decisiones</p>	 <p>Fortalecer las relaciones comerciales y nuevas oportunidades de negocio</p>	 <p>Identificar y mitigar riesgos en la cadena de valor</p>	 <p>Diversificar el portafolio con productos y servicios con características sostenibles</p>

En la actualidad, no hay duda alguna de que ser una empresa sostenible guarda una estrecha relación con diversos impactos benéficos que favorecen la operación y rentabilidad de las empresas, su relación con los diferentes grupos de interés y la conservación del medio ambiente. Sin embargo, para aprovechar al máximo esta conexión, es fundamental establecer objetivos claros y medibles, realizar un seguimiento preciso de los resultados y, sobre todo, incorporar la sostenibilidad de manera integral en los procesos de gestión.



MODELO DE MADUREZ DE LA SOSTENIBILIDAD

En este capítulo se detallan cinco niveles generales de madurez, cuyo objetivo es brindar una ruta clara hacia un nivel avanzado de sostenibilidad, en el que se integran aspectos ESG plenamente en la estrategia y operaciones – con alcances y responsabilidades que se extienden a miembros de su cadena de valor – que, además, se vinculan con los principales resultados financieros de la organización, y son divulgados mediante estándares internacionalmente reconocidos.

Al contrastar sus prácticas actuales con las que plantea el modelo de madurez, las empresas podrán identificar el nivel de sostenibilidad en el que se encuentran y, con ello, reconocer sus fortalezas y áreas de oportunidad. Durante este proceso, el nivel de madurez puede variar según el tema en cuestión, pudiendo encontrarse en un nivel bajo o intermedio en algunos aspectos, mientras que en otros se podrá estar en un nivel más avanzado.

Es importante destacar que el nivel de madurez de sostenibilidad de una empresa no debe ser considerado como una calificación sobre su gestión o desempeño ESG. En su lugar, debe ser visto como un punto de partida para impulsar las acciones necesarias que le permitan avanzar en su desarrollo sostenible.

A continuación, se proporciona el detalle de las características generales de cada nivel de madurez.

	<p>EMERGENTE</p> <ul style="list-style-type: none">• La empresa no cuenta con un enfoque estructurado para la gestión de la sostenibilidad.• La conciencia general sobre la importancia y ventajas de la sostenibilidad es baja.• Establece procedimientos para atender temas ambientales y/o sociales para dar cumplimiento a las regulaciones aplicables.• Las acciones desarrolladas asociadas a temas ambientales o sociales son reactivas y no están alineadas con los objetivos de negocio.		<p>CONSCIENTE</p> <ul style="list-style-type: none">• La empresa tiene mayor sensibilidad sobre la sostenibilidad y establece procedimientos para atender temas ambientales y/o sociales, motivada principalmente por cumplir con las expectativas y tendencias del mercado.• Actúa de manera más proactiva, aunque las acciones desarrolladas se ejecutan de manera aislada y sin metas definidas.• Se tienen establecidos algunos procesos para medir el desempeño de las acciones implementadas, pero el seguimiento no se efectúa de manera integral.
	<p>DESARROLLADO</p> <ul style="list-style-type: none">• La empresa adquiere un compromiso público con la gestión de la sostenibilidad, estableciendo objetivos y metas concretas, y desarrollando planes de acción de manera proactiva.• Reconoce las ventajas de la sostenibilidad y los beneficios para el negocio, y está motivada principalmente por mejorar el valor de la marca y optimizar tanto procesos como costos.• Mide el desempeño de las acciones implementadas utilizando indicadores que se enmarcan en un plan de monitoreo y evaluación integral previamente definido.		<p>REFERENTE</p> <ul style="list-style-type: none">• La empresa tiene establecida una estrategia de sostenibilidad alineada con los objetivos del negocio, y su gestión es una función centralizada y bien organizada.• La gestión de la sostenibilidad es considerada clave para la viabilidad del negocio en el largo plazo dentro de toda la organización.• Implementa planes de acción proactivos que son medidos regularmente a través de un sistema de monitoreo y evaluación, buscando la mejora continua y la maximización de los impactos positivos.• Promueve buenas prácticas de sostenibilidad en su cadena de valor y trabaja con sus proveedores para mejorar las prácticas de la cadena de abastecimiento.
	<p>TRANSFORMADOR</p> <ul style="list-style-type: none">• La empresa tiene establecida una estrategia de sostenibilidad integrada en la estrategia comercial, con el propósito de transformar la forma de hacer negocios en beneficio del planeta y las personas.• Se diferencia de la competencia por su capacidad de generar valor ambiental, social y económico en su esfera de influencia.• Cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación que mide continuamente el desempeño de todos sus procesos, incluyendo los de su cadena de valor, buscando la innovación y la transformación.• Establece objetivos vinculantes para miembros de su cadena de valor, a quienes también les solicita cumplir con ciertos requisitos de sostenibilidad.		



LOS COMPONENTES DE LA GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD Y SU APLICACIÓN PRÁCTICA

Más que proporcionar el paso a paso para implementar un sistema de gestión ESG, esta guía se centra en especificar los componentes que habilitarán la gestión efectiva de estrategias sostenibles.

Los cinco Componentes de la Sostenibilidad aquí planteados se basan en los requisitos establecidos por la norma ISO 9001 para el desarrollo de un sistema de gestión de calidad. Estos componentes se han adaptado específicamente para abordar los desafíos y oportunidades que plantea la gestión ESG. A su vez, cada uno de los cinco componentes está conformado por una serie de criterios que reflejan los aspectos mínimos que las empresas deben atender para fortalecer o, en su caso, iniciar su gestión ESG.

Las organizaciones deben tener presente que, tanto cada componente como los criterios que los integran, deben abordarse desde un enfoque de mejora continua. Es decir, que continuamente deberán buscarse las oportunidades de fortalecer sus acciones de modo que estén en posibilidad de pasar de su nivel de sostenibilidad inicial a uno más avanzado. Para ello, las empresas puedan apoyarse en el ciclo PDCA, el cual se describe en el Capítulo 6.

Los Componentes de la Sostenibilidad y los criterios que los componen son:



Las secciones siguientes están dedicadas a describir en detalle cada uno de los Componentes de la Sostenibilidad y sus criterios correspondientes. Además, se proporciona el desglose de los cinco Niveles de Madurez para cada criterio, lo que permite a las empresas evaluar su desempeño en cada aspecto.

COMO LEER ESTE CAPÍTULO

Este capítulo utiliza la siguiente estructura homologada y simbologías:



INFORMACIÓN CONTEXTUAL

Proporciona la información, conceptos clave y recomendaciones para comprender a que se refieren los cinco Componentes de la Sostenibilidad, así como los criterios que engloba cada uno.



NIVELES DE SOSTENIBILIDAD

Por medio de tablas, se describen los cinco niveles de madurez de la sostenibilidad para cada criterio de cada componente en cuestión.



DOCUMENTOS Y SITIOS DE INTERÉS

Brinda un listado de documentos y enlaces en dónde las empresas pueden encontrar más información relevante vinculada a los componentes y criterios en cuestión.



A. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



INFORMACIÓN CONTEXTUAL

En términos generales, la **estructura organizacional** es la forma de organización interna de las empresas y que, en gran medida, determina cómo se abordan los nuevos retos y desafíos.

Para hacer de la sostenibilidad un aspecto clave de la estrategia empresarial, es esencial adoptar un enfoque de arriba hacia abajo. De esta manera, se puede establecer una agenda y objetivos comunes para toda la empresa que convierta a la sostenibilidad en un esfuerzo multifuncional. Por lo tanto, es importante que la estructura organizacional de las empresas considere funciones y responsabilidades que den seguimiento a la estrategia y acciones ESG.

Una estructura organizacional bien definida puede proporcionar a la empresa las capacidades necesarias para gestionar los riesgos y oportunidades de la sostenibilidad de manera sistemática e incluso transformadora.

A.1. RESPONSABLE DE SOSTENIBILIDAD

En los últimos años, el movimiento ESG ha otorgado mayor relevancia a la figura de los gestores de sostenibilidad dentro de las empresas, lo que ha llevado a la creación de nuevas posiciones de liderazgo de alto nivel, como el Director de Sostenibilidad o Chief Sustainability Officer (CSO).

La figura del Director de Sostenibilidad o CSO, tiene la responsabilidad principal de liderar la estrategia de sostenibilidad de una empresa y asegurarse de que todos los miembros de la organización estén involucrados en su implementación. Dentro de sus funciones específicas, se pueden enlistar la interpretación del panorama regulatorio, la gestión de relaciones con los grupos de interés, la contribución a la formulación de la estrategia de sostenibilidad y la planificación empresarial, la coordinación de capacitaciones ESG y la coordinación de la elaboración de reportes de sostenibilidad.

Cada vez son más las empresas que consideran que el nombramiento de un Director de Sostenibilidad puede impulsar significativamente sus esfuerzos y capacidad para abordar cuestiones ESG. Sin embargo, también es importante tener en cuenta que para que el CSO pueda cumplir adecuadamente con todas sus funciones, es necesario que cuente con un equipo a su cargo que dé seguimiento a la implementación de la estrategia y coordine el trabajo con las distintas áreas.

A.2. FUNCIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN

La Alta Dirección desempeña un papel fundamental en el establecimiento y supervisión de los planes de acción que deben llevar a cabo las diversas áreas funcionales de la empresa para cumplir con la estrategia corporativa. Por ello, para lograr la integración de la sostenibilidad en el modelo de negocio, los altos directivos deben reconocer y respaldar el papel central que esta desempeña en el crecimiento de la organización.

En este sentido, es fundamental que la Alta Dirección asuma la responsabilidad de visualizar, nominar y habilitar la visión y estrategia de sostenibilidad de la empresa. Además, es necesario que tanto el Director General como los demás altos ejecutivos, integren al Director de Sostenibilidad dentro de la estructura de la Alta Dirección. Esto garantizará que, en el proceso de toma de decisiones, las iniciativas de sostenibilidad estén alineadas y evolucionen de manera conjunta con la estrategia comercial general de la organización.

Al adoptar un enfoque de liderazgo comprometido con la sostenibilidad, la Alta Dirección envía una señal clara a toda la organización y a los diferentes grupos de interés de que la sostenibilidad es una prioridad estratégica y una parte esencial del negocio.

A.3. FUNCIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El Consejo de Administración desempeña una función crucial al brindar el liderazgo que una empresa requiere para enfrentar y resolver los desafíos inherentes a la adopción de una estrategia de sostenibilidad.

Dentro sus funciones en la materia, el Consejo de Administración debe establecer estructuras, sistemas de control y procesos adecuados para la implementación de la estrategia de sostenibilidad, incluyendo estrategias de comunicación para difundir los objetivos y metas de sostenibilidad de manera efectiva en toda la organización. Asimismo, tiene la responsabilidad de garantizar la rendición de cuentas y la supervisión del desempeño de la organización.

Para facilitar la delegación de responsabilidades, el Consejo de Administración puede establecer un Comité de Sostenibilidad como órgano de apoyo. De esta manera, también se propicia que la gestión y supervisión de la sostenibilidad se realice de una manera enfocada y coordinada en toda la empresa.



NIVELES DE SOSTENIBILIDAD

CRITERIOS	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
A.1. Responsable de la Sostenibilidad	La responsabilidad de los asuntos ambientales y/o sociales recae en una persona de la gerencia vinculada con su atención a nivel operativo.	La responsabilidad de los asuntos ambientales y/o sociales recae en una o más gerencias a nivel operativo.	La empresa cuenta con un responsable específico de la sostenibilidad a nivel gerencial que reporta para alguna dirección.	La empresa cuenta con un Director de Sostenibilidad o CSO que reporta directamente al Director General.	La empresa cuenta con un Director de Sostenibilidad o CSO que reporta directamente al Consejo de Administración vía un Comité de Sostenibilidad.
A.2. Función de la Alta Dirección	La Alta Dirección no tiene responsabilidad directa sobre asuntos ambientales y/o sociales.	La Alta Dirección tiene responsabilidad directa de supervisar asuntos ambientales o sociales críticos.	La Alta Dirección tiene responsabilidad directa de supervisar los temas de sostenibilidad y el Director General se involucra en el seguimiento de estos asuntos.	La Alta Dirección, junto con el Director General y el Director de Sostenibilidad, tienen la responsabilidad directa de coordinar los temas ESG.	La Alta Dirección, junto con el Director General y el Director de Sostenibilidad, conforman el Comité de Sostenibilidad donde tienen la responsabilidad directa de liderar y coordinar los temas ESG.
A.3. Función del Consejo de Administración	Existe un Consejo de Administración, pero no atiende asuntos ambientales o sociales.	El Consejo de Administración solo revisa asuntos ambientales y sociales de relevancia operativa con personal interno.	El Consejo de Administración designa o incluye a un miembro para la revisión y seguimiento de los temas de sostenibilidad.	El Consejo de Administración revisa y da seguimiento a temas de sostenibilidad con el acompañamiento de uno o varios especialistas internos y externos.	El Consejo de Administración cuenta con un Comité de Sostenibilidad, que forma parte de los comités auxiliares, y el cual se compone de especialistas internos y externos.



DOCUMENTOS Y SITIOS DE INTERÉS

B. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



INFORMACIÓN CONTEXTUAL

La **planeación estratégica** es fundamental para el éxito futuro de una organización, ya que establece la visión a largo plazo y proporciona la dirección necesaria para alcanzarla. Se materializa a través de la definición de metas, políticas y estrategias que se implementarán y cumplirán con el tiempo, utilizando la estructura organizacional y la cadena de valor del negocio. Sin embargo, para que esta planificación sea efectiva, no solo es importante contar con un sólido plan de acción, sino también con personas altamente comprometidas y una comunicación fluida y eficaz.

B.1. ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

Definir objetivos, iniciativas, metas e indicadores – de corto, mediano y largo plazo – es básico en la planeación de cualquier organización. Hacerlo incorporando métricas de resultados que relacionen la visión y las operaciones con la gestión ambiental, social e institucional, contribuirá a un entendimiento integral y holístico del impacto que estos temas tienen sobre el EBITDA de la empresa.

Esta estrategia implica identificar, por medio de un estudio de materialidad, los asuntos ESG prioritarios para la actividad empresarial. El estudio de materialidad comprende un análisis exhaustivo de los temas que pueden tener un impacto significativo en el desempeño de la organización, así como aquellos que pueden afectar el entorno en el que opera.

Las buenas prácticas señalan que la estrategia de sostenibilidad debe estar integrada con la estrategia corporativa para eficientizar el proceso de diseño e integrar a todas las áreas funcionales en el logro de los objetivos estratégicos y, así, atender todas las perspectivas.

Si bien la coordinación y supervisión de la estrategia de sostenibilidad puede recaer en uno o más responsables, la implementación deber ser responsabilidad de todos y llevarla a buen término dependerá del compromiso y del liderazgo al interior de la organización.

B.2. POLÍTICAS

Establecer las reglas o directrices institucionales que guiarán la actuación de los tomadores de decisiones y de todos quienes colaboran dentro de la empresa, es clave para la gestión de la sostenibilidad. Las políticas dictan lo que está y no está permitido dentro de la gestión organizacional.

Las empresas que deciden emprender su estrategia ESG deberán considerar la creación de mecanismos de gestión ad hoc para el logro de objetivos ambientales, sociales e institucionales, tales como:

- Política de sostenibilidad
- Política de diversidad, equidad e inclusión
- Política ambiental
- Política de comunicación con grupos de interés
- Política de vinculación comunitaria
- Política de gestión de riesgos

Contar con políticas documentadas da certidumbre y genera confianza entre la organización y sus grupos de interés, ya que los objetivos y metas se sientan sobre la base de un sistema de gestión que, entre otras premisas, tiene como propósito final lograr los objetivos y la mejora continua. En la medida en que estas políticas consideran los temas de sostenibilidad, ésta se vuelve parte de la cultura y pieza fundamental en el logro de la visión de los líderes de la empresa.



Las empresas que por primera vez participan en un *benchmark*, ranking o evaluación por un tercero independiente, deberán contar con un mínimo de políticas vinculadas con la gestión de la sostenibilidad. Antes de comenzar a documentar las políticas, es importante revisar los objetivos de la organización y generar instrumentos (códigos, políticas, manuales, procedimientos) que contribuyan con el logro de éstos.

TIP

B.3. AUDITORÍA

El proceso de auditoría es relevante para cualquier empresa, independientemente de su tamaño y su sector, ya que ayuda a identificar desviaciones de los objetivos, de los planes de trabajo de las áreas o, en su caso, de los procesos de la organización.

En sostenibilidad, el proceso de auditoría permite revisar, evaluar y garantizar el cumplimiento de los estándares ambientales y sociales adoptados por la empresa; mediante la identificación y corrección de posibles impactos sobre el medioambiente y/o las comunidades afectadas.

Entre otros beneficios promovidos por la implementación de este mecanismo de revisión y evaluación periódica se destacan:

- Asegurar el apego a buenas prácticas ambientales, sociales e institucionales establecidas en estándares nacionales e internacionales.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos de la estrategia.
- Identificar, evaluar y prevenir posibles riesgos identificados.
- Revisar la eficiencia y la eficacia de los procesos de la organización.
- Determinar la materialidad (financiera) de los temas ambientales, sociales e institucionales, por su impacto en los costos o los ingresos de la organización.

Para un ejercicio de auditoría eficaz, se sugiere contar con objetivos e indicadores de sostenibilidad claramente definidos, pues que la trazabilidad de la información a través de un enfoque cuantitativo o cualitativo ayudará a identificar las áreas de excelencia o de oportunidad de la empresa.



Las auditorías relacionadas con la gestión ambiental o social, pueden ser solicitados a despachos especializados en la materia dependiendo el objetivo perseguido. Por ejemplo, si una organización está buscando cumplir su meta de Carbono Neutro o de Cero Emisiones, podrá solicitar una auditoría a sus procesos vinculados con la gestión de emisiones, exclusivamente. Una auditoría de esta naturaleza, además de ayudar a identificar áreas de oportunidad, genera credibilidad y certeza hacia los inversionistas y grupos de interés.

TIP

B.4. GESTIÓN DE RIESGOS ESG

Los riesgos ESG son todos aquellos aspectos ambientales y sociales que son gestionados por las empresas de forma preventiva. Desde este ángulo, la gestión de riesgos ESG consiste en identificar y aprovechar los riesgos y las oportunidades del entorno para alinear a la organización con tendencias de impacto nacional o local.

Desde esta misma óptica debe entenderse el monitoreo y cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones nacionales o internacionales, según aplique, por parte de la empresa. Así se evitará incurrir en multas o sanciones que podrían conllevar, además del costo monetario asociado, un impacto en la reputación y la marca.

Entre algunos de los beneficios de la gestión de riesgos ESG se encuentran:

- Acceso a capital y financiamiento.
- Confianza para accionistas, inversionistas y grupos de interés.
- Reducción de costos y eficiencias operativas.
- Innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios, enfocados en la mitigación o reducción de impactos negativos al medioambiente y la sociedad.
- Cumplimiento normativo y mitigación de riesgos legales.
- Adaptación al cambio climático y resiliencia operativa.

Las empresas que están buscando atraer capital deben documentar y presentar cómo llevan a cabo la gestión de riesgos ESG, y cómo este proceso contribuye con la gestión de los objetivos ambientales, sociales e institucionales.



La gestión de riesgos ESG deberán estar alineadas con los sistemas de gestión de la organización. Por ejemplo, el Sistema de Salud y Seguridad en el Trabajo, el Sistema de Gestión Ambiental, el Sistema de Gestión de Calidad o el Sistema de Gestión de Responsabilidad Social, deberán estar alineados con los objetivos, programas, metas e indicadores del Sistema de Gestión de Riesgos Ambientales, con el propósito de que este pueda ser administrado desde la operación.

TIP

B.5. RESPONSABLE DE LA GESTIÓN DE RIESGOS ESG

De acuerdo con el tamaño de la organización, sus objetivos, sus compromisos o los requisitos que debe cumplir, se recomienda que, además del Responsable de Sostenibilidad, exista una persona dedicada a la identificación, análisis y evaluación de riesgos ESG.

La profesionalización de la gestión de riesgos ESG, a través del nombramiento de un Director de Riesgo o un Chief Risk Officer (CRO), brinda confianza a los inversionistas y a los grupos de interés, sobre la forma en que se toman las decisiones al interior pues se consideran no solo objetivos económicos o financieros (p.ej. incrementar EBITDA, ventas, ingresos, disminuir costos operativos), sino también objetivos ambientales y sociales que inciden sobre los objetivos de negocio (p.ej. ventas por productos verdes, inversión en tecnologías eficientes y ahorradoras, inversión en capacitaciones que reduzcan la prima de riesgo).

El responsable de la gestión de riesgos ESG debe conocer todos los procesos de la organización y debe estar actualizado en las tendencias y riesgos de mercado, así como temas de corte social, político, ambiental, tecnológico y regulatorio, por citar algunos. Para cumplir con sus funciones, el responsable de la gestión de riesgos ESG podrá apoyarse en personal con *expertise* en análisis de datos para la elaboración e interpretación de metodologías y matrices de riesgos ESG.

B.6. DIÁLOGO Y COMPROMISO CON GRUPOS DE INTERÉS

Contar con una estrategia de comunicación que reconozca las audiencias o grupos de interés clave, defina los mensajes a compartir y genere los mecanismos para interactuar con ellos, permite a una empresa estar cercana a los intereses y las expectativas de éstos. Con esto en mente, no basta con realizar un ejercicio de identificación y consulta de grupos de interés, sino que se deben generar mecanismos específicos (políticas, procedimientos, protocolos, formatos de registro) para guiar y documentar de forma permanente los cambios en las actitudes y los intereses de los diferentes grupos, con el propósito de anticipar sus demandas y mantener o incrementar su satisfacción.

El diálogo continuo con los grupos de interés ayuda a:

- Construir una imagen positiva de la organización y, en consecuencia, incrementar la reputación.
- Mejorar la toma de decisiones, al considerar las voces de grupos relevantes para la estrategia.
- Fortalecer las relaciones comerciales.
- Atraer a nuevo talento.
- Anticipar cambios en las demandas del mercado.

Las empresas que gestionan la comunicación de forma estratégica integran en su narrativa el impacto que los aspectos ambientales, sociales e institucionales tienen sobre los resultados y las decisiones de negocio. La relación con los grupos de interés es clave para el logro de la estrategia y la construcción de relaciones duraderas que, a su vez, ayudan a fortalecer el posicionamiento de la empresa en el largo plazo.



TIP

Las empresas que cuentan con una infraestructura de comunicación más sólida, generalmente tienen al área de comunicación, relaciones públicas o institucionales y/o asuntos corporativos interactuando juntos. Las empresas que no cuentan con una estructura robusta de comunicación deben generar condiciones para comunicarse más y mejor con los grupos de interés relevantes y no solo con los tradicionales (autoridades, reguladores, clientes). En ambos casos es indispensable designar voceros que contribuyan a la difusión de las prácticas ESG de la organización.



NIVELES DE SOSTENIBILIDAD

CRITERIOS	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
B.1. Estrategia de sostenibilidad	La empresa no cuenta con una estrategia de sostenibilidad.	La empresa desarrolla acciones de filantropía o de responsabilidad social de manera aislada, que no se enmarcan en una estrategia.	La empresa define una estrategia de sostenibilidad basada en el análisis de sus grupos de interés y un estudio de materialidad.	La estrategia de sostenibilidad se vincula con los objetivos de negocio.	La estrategia de sostenibilidad es parte de la estrategia de negocio.
B.2. Políticas	Cuenta con políticas y/o procedimientos que atienden asuntos ambientales y/o sociales que responden a leyes o regulaciones para la operación.	Cuenta con políticas y/o procedimientos adicionales a los de ley, que atienden asuntos ambientales y/o sociales que responden a requisitos de terceros para la operación.	Cuenta con políticas y/o procedimientos para temas de sostenibilidad que, además de responder a leyes y requisitos de tercero, atienden buenas prácticas (nacionales y/o internacionales) adoptadas voluntariamente para fortalecer la operación y la estrategia.	Todas las políticas y/o procedimientos de la empresa integran temas de sostenibilidad; y algunas de ellas refieren compromisos no vinculantes para integrantes de la cadena de valor.	Todas las políticas y/o procedimientos de la empresa cubren temas de sostenibilidad; y algunas de ellas refieren compromisos vinculantes para integrantes de la cadena de valor.
B.3. Auditoría	No cuenta con políticas ni procedimientos de auditoría formalizados.	Cuenta con políticas y/o procedimientos de auditoría autorizados y formalizados.	Cuenta con políticas y/o procedimientos de auditoría interna que incluye en sus alcances la revisión de las iniciativas de sostenibilidad.	Cuenta con políticas y/o procedimientos de auditoría interna y externa cuyo alcance incluye la revisión de las iniciativas de sostenibilidad.	Cuenta con políticas y/o procedimientos de auditoría interna y externa, y realiza auditorías en sitio a proveedores significativos para verificar el cumplimiento de los compromisos de sostenibilidad establecidos.
B.4. Gestión de riesgos ESG	Identifica y gestiona riesgos ambientales y/o sociales alineados a requisitos legales y/o normativos.	Identifica y gestiona riesgos ambientales y sociales alineados a requisitos legales, normativos y solicitudes de terceros.	Identifica y gestiona riesgos ambientales y sociales alineados a requisitos legales, normativos, solicitudes de terceros y buenas prácticas adoptadas voluntariamente.	Identifica y gestiona riesgos ESG alineados a requisitos legales, normativos, requisitos de terceros y buenas prácticas bajo marcos especializados; y reconoce riesgos ESG latentes en la cadena de valor.	Identifica riesgos ESG alineados a requisitos legales, normativos, requisitos de terceros y buenas prácticas bajo marcos especializados; y reconoce, evalúa y toma decisiones relacionadas con los riesgos ESG en la cadena de valor.

CRITERIOS	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
B.5. Responsable de la gestión de riesgos ESG	La empresa designa a un responsable para la gestión de riesgos ambientales y/o sociales.	La empresa designa a un área para la gestión de riesgos ambientales y sociales.	La empresa crea una gerencia o dirección para la gestión de riesgos ESG, y ésta involucra a todas las áreas en la identificación y gestión de dichos riesgos.	La empresa cuenta con un Director de Riesgos o CRO que en sus funciones se incluye la gestión de riesgos ESG, y reporta directamente a la Dirección General y/o al Consejo de Administración.	La empresa cuenta con un Comité de Riesgos en el Consejo de Administración que supervisa la gestión de riesgos ESG (bajo responsabilidad del CRO), incluyendo los riesgos en la cadena de valor.
B.6. Diálogo y compromiso con grupos de interés	La empresa tiene un interés limitado en interactuar con grupos de interés más allá del cumplimiento.	La empresa responde de manera reactiva a las necesidades y preocupaciones de los grupos de interés que representen un riesgo operativo.	La empresa se compromete con sus grupos de interés para abordar sus necesidades y preocupaciones, mediante mecanismos de diálogo activos y transparentes.	La empresa integra las necesidades y preocupaciones de sus grupos de interés en la toma de decisiones y utiliza la retroalimentación recibida a través de los mecanismos de diálogo establecidos para informar y mejorar sus prácticas.	La empresa involucra a sus grupos de interés en la toma de decisiones estratégicas, utiliza la retroalimentación recibida a través de los mecanismos de diálogo establecidos para informar y mejorar sus prácticas, y trabaja activamente con ellos para desarrollar soluciones en conjunto.



DOCUMENTOS Y SITIOS DE INTERÉS

KPMG. (2017). Environmental, social and governance (ESG) materiality assessment.

C. OPERACIÓN SOSTENIBLE



INFORMACIÓN CONTEXTUAL

La Operación Sostenible se refiere a la ejecución de las acciones diarias que van a permitir a la organización materializar su estrategia y, en consecuencia, cumplir con sus metas de sostenibilidad. Dependiendo de los objetivos particulares establecidos, estas acciones variarán dependiendo del sector.

Es importante que las empresas organicen el proceso de su operación sostenible, no solamente definiendo las actividades a realizar, sino también los responsables de su implementación, los tiempos de ejecución, el presupuesto que cada actividad requiere, así como la forma en que los resultados serán evaluados.

A continuación, se presentan de manera general las prácticas que esta guía considera esenciales para la operación sostenible en cualquier empresa. Estas prácticas toman en cuenta los criterios mínimos de evaluación ESG y, por lo tanto, pueden ser aplicadas por empresas de cualquier sector y tipo de industria.

Es importante destacar que las empresas deben llevar a cabo un estudio de materialidad con el fin de identificar de manera precisa los temas relevantes y específicos para su sector y contexto.

C.1. BENEFICIOS E INCENTIVOS PARA COLABORADORES

Desarrollar programas orientados a fomentar la motivación y el compromiso de los colaboradores de la empresa resulta en un aumento significativo de su rendimiento y productividad. Al mismo tiempo, se logra mejorar el bienestar de los colaboradores y promover valores sostenibles en el entorno laboral.

Dentro de los beneficios que las empresas pueden ofrecer a sus colaboradores para incrementar su satisfacción laboral se encuentran oportunidades como prestaciones superiores a las de ley, esquemas de horario flexible, iniciativas que promuevan la inclusión y el respeto a la diversidad, así como programas de voluntariado corporativo. Por otro lado, para fomentar la productividad y eficiencia, pueden establecerse programas de incentivos basados en el desempeño individual y colectivo donde los colaboradores sean recompensados por alcanzar metas y objetivos específicos.

Una manera de involucrar a los colaboradores con el cumplimiento de la estrategia de sostenibilidad, incluyendo a los altos ejecutivos, es vincular los esquemas de compensación con el desempeño y el cumplimiento de objetivos ESG.

C.2. DESARROLLO DE TALENTO

El desarrollo del talento humano implica brindar a los colaboradores oportunidades de aprendizaje y crecimiento, implementar programas de mentoría, garantizar la equidad en las oportunidades de promoción y fomentar una cultura inclusiva.

El desarrollo de talento es un proceso continuo que requiere de un compromiso firme de la dirección y el involucramiento activo de los colaboradores en todos los niveles. Una buena gestión del desarrollo de talento impulsa el rendimiento y crecimiento empresarial al mejorar la satisfacción y desempeño de los colaboradores, fomentar una cultura de aprendizaje e innovación, optimizar procesos internos y reducir los costos de contratación. Además, contribuye a posicionar a las empresas como empleadoras destacadas.

Del mismo modo, la implementación de programas de capacitación y formación sobre temas ESG – como la gestión de la huella ambiental, la igualdad de género, diversidad y la ética empresarial – otorga a los colaboradores las habilidades y competencias para contribuir directamente a los objetivos de sostenibilidad.

C.3. PROCESOS ORGANIZACIONALES

Los procesos organizacionales se refieren a las actividades y acciones sistemáticas que se realizan para alcanzar los objetivos y metas de la organización. Para lograr operaciones efectivas y eficientes, es fundamental contar con procedimientos documentados de los procesos clave. De esta manera se asegura la uniformidad y consistencia en la ejecución de las actividades.

Al igual que el resto de las operaciones organizacionales, las empresas deben desarrollar y establecer procesos específicos para implementar prácticas de sostenibilidad. Esto requiere el desarrollo de políticas y procedimientos concretos, tanto administrativos como operativos, que aborden los asuntos ESG prioritarios, incluyendo los que ocurren en la cadena de valor.

La integración de sistemas de gestión resulta en la mejor forma en la que las empresas pueden abordar sus procesos comerciales y de sostenibilidad, pues estos proporcionan una estructura organizada con responsabilidades claramente definidas.

C.4. GESTIÓN SOCIAL

La gestión social engloba el conjunto de actividades y estrategias que una empresa lleva a cabo para promover y mejorar el bienestar de la sociedad. Se centra en la colaboración y el establecimiento de relaciones positivas entre diversos actores sociales, basadas en los principios de equidad, transparencia, rendición de cuentas y respeto por los derechos humanos.

La gestión social es un proceso integral que comienza con la identificación de problemáticas y oportunidades en una determinada comunidad o sociedad. A partir de estas necesidades identificadas, se procede a planificar, ejecutar y evaluar proyectos e iniciativas sociales para abordar y resolver los desafíos identificados.

Además de abordar temas como la pobreza, la exclusión de grupos minoritarios y la educación, la gestión social empresarial también se enfoca en crear un entorno laboral favorable para mejorar la comunicación efectiva entre colaboradores y gerentes, anticipar y evitar problemas laborales, y establecer mecanismos efectivos de salud y seguridad ocupacional.

Una adecuada gestión social permite a las empresas actuar anticipadamente sobre sus impactos en las comunidades vecinas. Además de contribuir en la identificación y prevención de riesgos sociales a nivel operativo y en la cadena de valor, esto ayuda a estrechar lazos con actores clave que garanticen la licencia social para operar en el largo plazo.

C.5. GESTIÓN AMBIENTAL

La gestión ambiental son los procesos y prácticas que tienen como objetivo reducir el impacto ambiental de las actividades empresariales. Se centra en la identificación de los aspectos ambientales significativos para la organización y la implementación de medidas para evitar, mitigar y compensar sus impactos negativos en el medio ambiente.

Los impactos ambientales de una empresa, dependiendo del tipo de sector e industria, pueden comprender los relacionados con sus consumos de agua y energía, la generación de residuos, impactos sobre la biodiversidad y los ecosistemas, y la implementación de prácticas de economía circular.

Una gestión ambiental eficiente ofrece múltiples beneficios para las empresas como la reducción de los costos asociados a la producción y una mayor confianza de sus clientes. Además, proporciona una ventaja estratégica al adaptarse de manera efectiva a los cambios normativos en materia ambiental.

C.6. CAMBIO CLIMÁTICO

El cambio climático es considerado como el mayor desafío para la humanidad. Los expertos aseveran que los esfuerzos actuales no son los suficientes para limitar el calentamiento global a 1.5°C y reducir los impactos asociados. Por ello, el llamado global a la acción climática se extiende a todos los miembros de la sociedad, en especial, al sector empresarial.

Para poder hacer frente a los retos del cambio climático, las empresas deben desarrollar estrategias para:

- reducir y compensar su huella de carbono;
- reducir su exposición al riesgo y moderar el daño estimado en sus actividades de negocio; y
- aprovechar las oportunidades de crear valor y de obtener beneficios comerciales.

En la medida en que dichas estrategias consideren objetivos basados en la ciencia, las empresas estarán garantizando su supervivencia y viabilidad futura. La iniciativa Objetivos Basados en Ciencia (SBTi por sus siglas en inglés), en particular, fue desarrollada para asistir a las empresas en establecer objetivos con base científica de cero emisiones netas que sean coherentes con la consecución de un mundo Net Zero para 2050.

Metodologías como el CDP y el TCFD también ofrecen a las empresas un marco de orientación para desarrollar estrategias y prácticas que les permitan abordar los retos y oportunidades del cambio climático (ver Capítulo 6).

C.7. INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICO E INDUSTRIAL

La infraestructura tecnológica e industrial comprende al conjunto de instalaciones, maquinaria, equipos de cómputo, software, redes de comunicación y recursos que respaldan a las actividades de una organización. Estos elementos resultan clave para la implementación de soluciones, la mejora de la productividad y la optimización de recursos y procesos empresariales.

La transformación digital y la digitalización implican la reestructuración y renovación de procesos, de productos y servicios, e incluso del modelo de negocio. Además, se ha producido un auge de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial (IA), la cadena de bloques (blockchain), el big data y el Internet de las cosas (IoT), que pueden resultar útiles para optimizar los procesos internos y lograr una ventaja competitiva. Ante este panorama, las

empresas deben implementar medidas y destinar recursos para la actualización de su infraestructura con tecnología y equipos de última generación, a fin de mantenerse relevantes y a la vanguardia.

La infraestructura tecnológica e industrial también desempeña un papel crucial para alcanzar los objetivos de sostenibilidad establecidos. Por un lado, al automatizar y optimizar los procesos de producción, se reducen los costos operativos y se logra una gestión más eficiente de los recursos. Además, brinda la oportunidad de mejorar y desarrollar productos y servicios con un menor impacto ambiental y social, satisfaciendo así las demandas crecientes de los consumidores conscientes.

C.8. SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Los datos y la información son unos de los activos más valiosos de una empresa y su pérdida o daño puede tener graves consecuencias para el negocio. Por ello, es de suma importancia

continuamente verificar y actualizar los sistemas de seguridad de la información, adaptándolo a medida que surjan cambios en el entorno que puedan vulnerar la confidencialidad, integridad y la disponibilidad de sus datos.

La seguridad de la información está estrechamente ligada a una infraestructura tecnológica e industrial sólida, capaz de proteger los equipos, redes, aplicaciones de software, sistemas críticos y datos frente a las diversas amenazas digitales. En la era de la digitalización, el aumento de los ciberataques ha incrementado los riesgos asociados a la seguridad de los sistemas y la información empresarial.

Contar con un buen sistema de seguridad de la información brinda protección ante intentos de robo, fraude y otras actividades malintencionadas que puedan afectar las operaciones. Proteger la privacidad y la confidencialidad de los datos de clientes y empleados, brinda confianza hacia la empresa, se evitan posibles repercusiones legales y se previenen pérdidas económicas.

C.9. TRANSPARENCIA FINANCIERA

La transparencia financiera considera la divulgación abierta y honesta de información financiera a todas las partes interesadas, incluidos los inversores, los empleados, los clientes y proveedores. Esto implica proporcionar información clara y detallada sobre los estados financieros, los gastos y los ingresos de la empresa, así como sobre las inversiones y el rendimiento financiero de las iniciativas de sostenibilidad.

Dentro de los beneficios que ofrece transparentar la información financiera se encuentran el fortalecer las relaciones comerciales y atraer nuevos socios o inversionistas, tener mayor acceso a fuentes de financiamiento y evitar posibles conflictos legales. En este contexto, el Reporte Integrado destaca como un elemento crucial (ver Capítulo 6), ya que en un solo documento combina tanto información financiera como no financiera, poniendo énfasis en aspectos estratégicos, de gobierno y creación de valor, permitiendo así una comprensión integral de la empresa y de su desempeño.

C.10. PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los productos y servicios son los pilares sobre los cuales se construye el valor de toda empresa. Ante el cambio de preferencias de los consumidores, surge el reto de adaptar carteras de productos y servicios que aborden los desafíos socioambientales y generen valor para el negocio de manera simultánea.

La creación de nuevas líneas de productos y servicios, el uso de materiales reciclables, el fomento de prácticas de economía circular, análisis de ciclo de vida y el diseño de productos y servicios enfocados a grupos sociales desfavorecidos, son algunos ejemplos de como las empresas pueden mejorar la sostenibilidad de su propuesta de valor.

La oferta de productos y servicios responsables y sostenibles puede incidir en el aumento de ingresos, la atracción fidelización de clientes y una mayor ventaja competitiva. La interrelación de la calidad, innovación y adecuación a las necesidades y demandas del mercado determinarán la posición y el éxito empresarial.



NIVELES DE SOSTENIBILIDAD

CRITERIOS	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
C.1. Beneficios e incentivos para colaboradores	La empresa ofrece prestaciones de ley.	La empresa ofrece prestaciones y beneficios por encima de la ley, retroalimenta y recompensa al personal por el desempeño de puestos directivos y gerenciales.	La empresa ofrece prestaciones y beneficios por encima de la ley, realiza evaluaciones de desempeño periódicas y define objetivos para medir y recompensar el desempeño de puestos directivos y gerenciales.	La empresa ofrece prestaciones y beneficios por encima de la ley, realiza evaluaciones de desempeño periódicas y define objetivos para medir y recompensar el desempeño de todos los colaboradores.	La empresa ofrece prestaciones y beneficios por encima de la ley, realiza evaluaciones de desempeño periódicas, incluido el Consejo de Administración, y define objetivos para medir, y recompensar, el desempeño de todos los colaboradores.
C.2. Desarrollo de talento	La empresa ofrece prestaciones de ley.	La empresa ofrece prestaciones y beneficios por encima de la ley, retroalimenta y recompensa al personal por el desempeño de puestos directivos y gerenciales.	La empresa ofrece prestaciones y beneficios por encima de la ley, realiza evaluaciones de desempeño periódicas y define objetivos para medir y recompensar el desempeño de puestos directivos y gerenciales.	La empresa ofrece prestaciones y beneficios por encima de la ley, realiza evaluaciones de desempeño periódicas y define objetivos para medir y recompensar el desempeño de todos los colaboradores.	La empresa ofrece prestaciones y beneficios por encima de la ley, realiza evaluaciones de desempeño periódicas, incluido el Consejo de Administración, y define objetivos para medir, y recompensar, el desempeño de todos los colaboradores.
C.3. Procesos organizacionales	La empresa cuenta con políticas y procedimientos (administrativos y operativos) sin que formen parte de un proceso o sistema.	La empresa cuenta con políticas y procedimientos (administrativos y operativos) vinculados con asuntos ambientales y/o sociales, asociados a procesos específicos o sistemas de gestión unimáticos (p.ej. medioambiente o salud y seguridad).	La empresa cuenta con políticas y procedimientos (administrativos y operativos), en donde varios de éstos atienden asuntos ESG asociados a procesos específicos o sistemas de gestión unimáticos (p.ej. medioambiente o salud y seguridad).	La empresa cuenta con políticas y procedimientos (administrativos y operativos), en donde varios de éstos atienden asuntos ESG asociados a sistemas de gestión integrados.	La empresa cuenta con políticas y procedimientos (administrativos y operativos) que atienden asuntos ESG asociados a sistemas de gestión integrados, y que incorporan asuntos clave de la cadena de valor.
C.4. Gestión social	La empresa no desarrolla acciones sociales.	La empresa lleva a cabo acciones sociales de forma esporádica.	La empresa tiene planes y/o programas de gestión social articulados estratégicamente.	La empresa tiene planes y/o programas de gestión social articulados estratégicamente y mide el impacto de sus inversiones sociales.	La empresa tiene planes y/o programas de gestión social articulados estratégicamente, mide el impacto de sus inversiones, y en éstos participan integrantes de la cadena de valor.
C.5. Gestión ambiental	La empresa identifica y cumple con la legislación ambiental vigente y aplicable a su sector.	La empresa adopta buenas prácticas ambientales, adicionales a la normativa como gestionar sus consumos de energía, agua y generación de residuos.	La empresa tiene planes y/o programas ambientales articulados estratégicamente, y el resultado de éstos es auditado internamente.	La empresa tiene planes y/o programas ambientales articulados estratégicamente, mide el impacto de sus inversiones, y sus resultados son auditados por un tercero independiente.	La empresa tiene planes y/o programas de gestión ambiental articulados estratégicamente, mide el impacto de sus inversiones, sus resultados son auditados por un tercero, y en éstos participan integrantes de la cadena de valor.

CRITERIOS	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
C.6. Cambio climático	Cuenta con una declaración pública en la que se compromete a hacer frente al cambio climático.	Realiza acciones para mitigar sus emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), pero estas no se enmarcan en una estrategia.	Define una estrategia corporativa de cambio climático que integra los componentes de mitigación y adaptación, bajo la metodología del TCFD u otros marcos.	Alinea su estrategia corporativa de cambio climático con los compromisos globales para alcanzar la meta de reducir el calentamiento global a 1.5°C.	Dentro de su estrategia integra el desarrollo de productos y servicios que aprovechan las oportunidades de los efectos del cambio climático.
C.7. Infraestructura tecnológica e industrial	Realiza acciones e inversiones básicas para el mantenimiento de su infraestructura (tecnología, equipo, instalaciones).	Realiza acciones e inversiones para actualizar su infraestructura tecnológica e industrial.	Realiza acciones e inversiones para el reemplazo de su infraestructura tecnológica e industrial para actualizar y optimizar procesos operativos.	Realiza acciones e inversiones para el reemplazo de su infraestructura con tecnología y equipo de última generación que contribuya a cumplir con los objetivos de sostenibilidad establecidos.	Realiza acciones e inversiones para la adaptación de su infraestructura con tecnología y equipo de última generación que contribuya a cumplir con los objetivos de sostenibilidad establecidos y cuantifica el impacto de sus inversiones.
C.8. Seguridad de la información	Cuenta con políticas y procedimientos ad hoc para cumplir con la normativa.	Implementa procedimientos y controles básicos apoyándose en herramientas tecnológicas para proteger la seguridad y confidencialidad de la información.	Fortalece su sistema de seguridad evaluando los riesgos y estableciendo un plan de acción para prevenirlos y mitigarlos. Capacita y sensibiliza a los colaboradores sobre sus responsabilidades en la protección de la información.	Alinea su sistema de seguridad a estándares y normas internacionalmente reconocidos. Certifica a todo su personal clave para la seguridad de la información. Adopta tecnologías de última generación.	Revisa y actualiza constantemente su sistema de seguridad de la información en función de los cambios en el entorno empresarial y tecnológico.
C.9. Transparencia financiera	Comunica sus resultados financieros a accionistas y/o inversionistas, y esta no es pública o es de difícil acceso.	Divulga sus estados financieros trimestrales y/o anuales en su sitio web.	Genera y publica un reporte anual que contiene la información financiera y los estados auditados.	Genera y hace pública su información financiera por medio de un reporte integrado.	Contabiliza y divulga el retorno sobre la inversión (ROI) de sus prácticas de sostenibilidad.
C.10. Productos y servicios	Los productos y servicios cumplen con las leyes y regulaciones para ser comercializados.	Se alinea a prácticas y tendencias del mercado de manera reactiva para la comercialización de sus productos y servicios (p.ej. sustitución de empaques plásticos por cartón, contratos digitales).	Realiza un análisis de ciclo de vida de sus productos y servicios para identificar oportunidades de mejora.	Adapta sus productos y servicios para reducir sus impactos ambientales y sociales en todas las etapas del ciclo de vida.	Innova en sus productos y servicios (p.ej. alineando o incrementando su portafolio) para abordar los desafíos ambientales o sociales, al tiempo que generan valor para el negocio.



DOCUMENTOS Y SITIOS DE INTERÉS

- Grupo BMV. (2022). CAMBIO CLIMÁTICO: LAS EMPRESAS SOMOS PARTE DE LA SOLUCIÓN. Construyendo una estrategia hacia la CARBONO NEUTRALIDAD.
- International Finance Corporation. (2015). Sistema de gestión ambiental y social. Manual de implementación.
- Science Based Targets Initiative.

D. MONITOREO Y EVALUACIÓN



INFORMACIÓN CONTEXTUAL

Establecer objetivos y metas de sostenibilidad está vinculado ineludiblemente con su medición. Durante el desarrollo e implementación de una estrategia ESG, es indispensable contar con una comprensión clara y objetiva sobre el progreso en relación con los compromisos establecidos.

En tal sentido, el monitoreo y evaluación son el componente de gestión que permite a las empresas disponer de insumos para valorar el cumplimiento de sus objetivos, al tiempo que provee de información suficiente y oportuna para la toma de decisiones estratégicas.

En su conjunto, el monitoreo y la evaluación ayudan a las organizaciones a invertir eficientemente los recursos presupuestales y a implementar acciones concretas que mejoren su desempeño sostenible. Asimismo, también facilitan el aprendizaje organizacional y el intercambio de mejores prácticas.

D.1. EVALUACIÓN DE LA CADENA DE VALOR

Parte importante de los impactos ambientales y sociales asociados con la operación empresarial se originan en la cadena de valor. Debido al riesgo inherente que estos representan, resulta imperativo que las empresas se comprometan a gestionarlos a través de una exhaustiva evaluación.

La evaluación de la cadena de valor comprende el identificar a los actores clave en cada etapa, desde la extracción de la materia prima hasta la utilización y disposición final de los productos y servicios, para proceder a evaluar y priorizar los impactos en función de su importancia estratégica para el negocio. Una vez que los impactos han sido identificados, es crucial involucrar a proveedores y clientes para cerrar brechas y establecer planes de acción conjuntos que impulsen la mejora continua. Esta colaboración no solo ayuda a cumplir con las regulaciones y requisitos del mercado, sino que también fomenta la construcción de una visión compartida a largo plazo.

Una forma en la que las empresas pueden comenzar a mejorar la sostenibilidad en su cadena de valor es a través de la implementación de un Código de Conducta para proveedores y la integración de criterios ESG en los procesos y políticas de compras. De esta manera, se garantiza que las transacciones comerciales con proveedores estén alineadas con la estrategia de sostenibilidad.

D.2. SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Los sistemas de monitoreo y evaluación (M&E) constituyen un conjunto de herramientas, procesos y actividades para recopilar información sistemática y objetiva con los cuales las empresas pueden medir su desempeño, efectividad y logro de resultados.

Un sistema de M&E incluye los siguientes elementos:

INDICADORES	Medidas cuantitativas o cualitativas con los que se evalúa el progreso y los resultados. Estos deben ser claros, medibles y relevantes para los objetivos y resultados esperados.
RECOLECCIÓN DE DATOS	Definición de métodos y herramientas para la medición de los indicadores.
MONITOREO	Recopilación continua y sistemática de los indicadores durante el ciclo de implementación para verificar el progreso alcanzado en relación con los objetivos establecidos.
EVALUACIÓN	Medición de los indicadores en momentos específicos (antes, durante y/o después) de la implementación para valorar los resultados finales, el impacto logrado y la efectividad de las estrategias utilizadas.
ANÁLISIS E INFORMES	Interpretación y documentación de la información recopilada y elaboración de conclusiones significativas.

Contar con un sistema de M&E eficaz permite a las empresas mejorar el proceso de toma de decisiones pues, por un lado, proporciona información para identificar problemas y realizar ajustes durante la implementación de sus procesos mientras que, por el otro, facilita la identificación de lecciones aprendidas y recomendaciones para proyectos futuros.

D.3. SISTEMA DE INFORMACIÓN ESG

La gestión de la sostenibilidad, al igual que cualquier proceso comercial, depende de la captura y del monitoreo regular de datos para rastrear el progreso y tomar decisiones informadas. En este sentido, la implementación de un sistema de información ESG se vuelve crucial, pues dota a las empresas la capacidad de proporcionar datos precisos para comunicar su desempeño a sus grupos de interés.

Un sistema de información ESG es una herramienta especializada de monitoreo y evaluación diseñada específicamente para recopilar y dar seguimiento a datos relacionados con el desempeño sostenible de una organización. Además de agilizar el proceso de presentación de informes, los sistemas de información ESG contribuyen a mejorar la comunicación y el flujo de información entre los distintos niveles organizacionales.

En la actualidad, las empresas se enfrentan al desafío de establecer procesos efectivos para recopilar y sistematizar los datos ESG. Sin embargo, la digitalización abre una oportunidad para la integración de los sistemas de información ESG en paneles de datos automatizados. Estas herramientas tecnológicas permiten optimizar los procesos de recopilación, análisis y presentación de la información, proporcionando a las organizaciones una visión integral y estructurada de su desempeño sostenible.



TIP

Los indicadores definidos para el seguimiento del desempeño ESG de la empresa deben estar basados en los temas prioritarios que resulten del estudio de materialidad. Además, si bien las empresas tienen la total libertad de definir sus propios indicadores, estas pueden apoyarse en los indicadores que ya se encuentran establecidos en los marcos de divulgación y reporte ESG.



NIVELES DE SOSTENIBILIDAD

CRITERIOS	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
D.1. Evaluación de la cadena de valor	La empresa tiene una relación transaccional del tipo "business as usual" con proveedores.	La empresa tiene políticas de selección, evaluación y reevaluación de proveedores que consideran criterios como precio, calidad, servicio y plazos de entrega.	La empresa tiene políticas de selección, evaluación y reevaluación de proveedores que consideran criterios de sostenibilidad.	La empresa evalúa el desempeño de sus proveedores y clientes utilizando criterios ESG, y desarrolla acciones en conjunto para promover la sostenibilidad y mejorar las prácticas de su cadena de valor.	La empresa evalúa el desempeño ESG de sus proveedores y clientes y, con base en los resultados, establece relaciones comerciales solamente con aquellos que cumplan con los requisitos y estándares de sostenibilidad establecidos.
D.2. Sistema de monitoreo y evaluación	Registra información operativa del día a día de algunas áreas de la empresa, pero sin seguir un proceso estandarizado.	Cada área de la empresa se encarga de definir sus propios indicadores y de la evaluación y monitoreo de sus objetivos, empiezan a incluir algunos indicadores ambientales y sociales, pero sin seguir un proceso estandarizado.	La empresa cuenta con un sistema de medición que integra objetivos e indicadores relacionados con las actividades de sus áreas y alineados con resultados ESG, y cuenta con un procedimiento estandarizado para el análisis de información.	La empresa cuenta con un sistema de medición que integra objetivos e indicadores de todas las áreas, y éstos están alineados con la estrategia de la empresa (incluyendo los objetivos ESG).	La empresa utiliza reportadores automatizados para procesar y analizar información de la estrategia de la empresa (incluyendo los objetivos ESG), incluyendo datos relevantes relacionados con la cadena de valor.
D.3. Sistema de información ESG	Recopila datos operativos de temas relacionados con la gestión ambiental y/o social alineados con lo que exige la regulación o la norma.	Cuenta con una base de datos que responde a la información ambiental y/o social solicitada por terceros.	Cuenta con un Sistema de Información ESG que registra los indicadores definidos para dar seguimiento a la estrategia de sostenibilidad de la empresa.	El Sistema de Información ESG concentra las plataformas o marcos a los que responde la estrategia de divulgación y comunicación de la empresa.	El Sistema de Información ESG de la empresa utiliza reportadores que contribuyen al análisis de información y facilitan la toma de decisiones.



DOCUMENTOS Y SITIOS DE INTERÉS

- [International Labour Organization. \(2021\). Environmental Sustainability in Value Chain and Market System Development for Decent Work: A Short Guide for Analysis and Intervention Design.](#)
- [ISO 20400:2017, Sustainable procurement — Guidance.](#)
- [Weiss, D., Hajduk, T. & Knopf, J. \(2017\). Step by Step to Sustainable Supply Chain Management. Practical Guide for Companies. Berlin: BMUB.](#)

E. DIVULGACIÓN Y REPORTE



INFORMACIÓN CONTEXTUAL

La demanda de información por parte de la sociedad interesada en conocer sobre las prácticas sostenibles de las empresas ha tenido un incremento significativo en los últimos años. Por lo que se ha vuelto imperativo para las empresas establecer mecanismos de divulgación y reporte para comunicar a sus diferentes audiencias sobre sus resultados de sostenibilidad de manera transparente y sistemática.

La divulgación y reporte no solo permite que las empresas apliquen mejores prácticas de gestión y transparencia, sino que también favorece una mayor movilización de capital, pues les permite acceder a fuentes de financiamiento que exigen como requisito la presentación de información ESG.

Los informes anuales de sostenibilidad o integrados, son el medio más utilizado por las empresas para comunicar sus prácticas y resultados. A la fecha, existe un vasto universo de marcos y estándares de aplicación voluntaria que tienen como objetivo orientar la elaboración y presentación de informes ESG, de acuerdo con su audiencia y su sector.

La gran diversidad de marcos y estándares ha traído consigo una falta de estandarización en el reporte de información ESG, lo que ha complicado su comparabilidad y con ello la toma de decisiones. No obstante, se han puesto en marcha iniciativas globales, como el Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad (ISSB por sus siglas en inglés) establecido bajo la Fundación IFRS, que buscan desarrollar normas de divulgación estandarizadas que provean información de alta calidad y que faciliten la comparabilidad internacional.

Ante la tendencia creciente en las regulaciones, las organizaciones deben comenzar a anticiparse a la obligatoriedad de la divulgación ESG pues, además de fortalecer la reputación corporativa y la confianza con los grupos de interés, respalda la creación de valor en el largo plazo.

Información más detallada sobre los marcos y estándares de divulgación ESG más relevantes puede consultarse en el Capítulo 6.



NIVELES DE SOSTENIBILIDAD

CRITERIOS	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
E.1. Divulgación ESG	La empresa no tiene mecanismos de reporte o divulgación sobre sus acciones o programas ambientales y/o sociales.	La empresa comunica el resultado de algunos programas y/o acciones ambientales y sociales sin utilizar un marco metodológico o estándar.	La empresa comunica el resultado de los programas y acciones asociados con su estrategia ESG, alineadas con uno o varios marcos metodológicos o estándares; y algunos de los resultados publicados son auditados internamente.	La empresa comunica el resultado de los programas y acciones asociados con su estrategia ESG, incluidos sus esfuerzos con la cadena de valor, y algunos de los resultados publicados son auditados externamente.	La empresa comunica los resultados de los programas y acciones asociados con su estrategia ESG de forma integrada, utilizando las normas del IFRS para divulgar el impacto económico que éstas tienen sobre los resultados de la organización y para conocimiento de sus inversionistas y otros grupos de interés.



DOCUMENTOS Y SITIOS DE INTERÉS

- [GRI and SASB. \(2021\). A Practical Guide to Sustainability Reporting Using GRI and SASB Standards.](#)
- [Value Reporting Foundation. \(2021\). Transition to integrated reporting. A guide to getting started.](#)



RECURSOS ADICIONALES

MARCOS Y ESTÁNDARES DE REPORTE ESG

En la actualidad, existen diversas directrices y principios desarrollados para asistir a las empresas en la medición y divulgación de sus prácticas de sostenibilidad:

- Por un lado, se encuentran los **estándares** que pueden definirse como criterios o métricas asociadas a un tema específico de la gestión sostenible de una empresa.
- Por el otro, los **marcos de referencia** se entienden como un conjunto de principios que orientan sobre como estructurar y presentar la información de sostenibilidad.

A continuación, se ofrece una visión general de los principales marcos de referencia y estándares ESG con mayor reconocimiento internacional.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

El GRI se ha establecido como el primer estándar internacional para la elaboración de informes de sostenibilidad. Se destaca por su estructura modular e interrelacionada, diseñada con el propósito de ayudar a las organizaciones a ser transparentes y asumir la responsabilidad de sus impactos.

Está estructurado en tres series de estándares:

- Los Estándares Universales, que son aplicables a todas las organizaciones sin importar el tamaño, sector, giro y ubicación geográfica.
- Los Estándares Sectoriales, que aplican a los Sectores de Petróleo y Gas, al Sector Carbón, y a los Sectores Agricultura, Acuicultura y Pesca.
- Los Estándares Temáticos, que abordan contenidos específicos sobre el desempeño económico, ambiental y social de las organizaciones.

Más información en: <https://www.globalreporting.org/>

SUSTAINABILITY ACCOUNTING STANDARDS BOARD (SASB)

Fundada como una organización sin fines de lucro en 2011, su objetivo principal es proporcionar un conjunto de métricas específicas para 77 tipos de industrias que se agrupan en 11 sectores. También provee dos suplementos de implementación sobre Emisiones de Gases de Efecto Invernadero y sobre temas relacionados con el Capital Humano.

Las métricas proporcionadas por este estándar son las consideradas materiales para cada industria desde la perspectiva de los inversionistas, ya que se centran en cómo las acciones de sostenibilidad pueden generar valor para las empresas o representar un riesgo financiero.

Los Estándares SASB se organizan en cinco dimensiones, que a su vez se desglosan en 26 temas generales de sostenibilidad. Estos se integran y desglosan de la siguiente manera:

Dimensiones	Temas generales
Medio ambiente	Emisiones de GEI, Calidad del aire, Gestión de la energía, Gestión de agua y aguas residuales, Gestión de residuos y materiales, peligrosos, Impactos ecológicos.
Capital social	Derechos Humanos y Relaciones Comunitarias, Privacidad del cliente, Seguridad de los datos, Acceso y asequibilidad, Calidad y seguridad del producto, Bienestar del cliente, Prácticas de venta y etiquetado de productos.
Capital humano	Prácticas Laborales, Salud y seguridad de los empleados, Compromiso, diversidad e inclusión de los empleados.
Liderazgo y gobernanza	Ética Empresarial, Comportamiento competitivo, Gestión del entorno legal y regulatorio, Gestión de riesgos de incidentes críticos, Gestión del Riesgo Sistémico.
Modelo de negocio e innovación	Diseño de productos y gestión del ciclo de vida, Resiliencia del modelo de negocio, Gestión de la cadena de suministro, Abastecimiento y eficiencia de materiales, Impactos físicos del cambio climático.

Para ilustrar el modo de presentación de los Estándares SASB, se proporciona a continuación un fragmento de los estándares correspondientes a la industria del Real Estate del sector de Infraestructuras:

TEMA	PARÁMETRO DE CONTABILIDAD	CATEGORÍA	UNIDAD DE MEDIDA	CÓDIGO
Gestión de la energía	Cobertura de datos de consumo energético en forma de porcentaje de la superficie total, por subsector inmobiliario	Cuantitativo	Porcentaje (%) por área de suelo	IF-RE-130a.1
	1) Energía total consumida por área de la cartera que disponga de cobertura de datos 2) Porcentaje de electricidad de la red y 3) porcentaje de renovables, por subsector inmobiliario	Cuantitativo	Gigajulios (GJ), porcentaje (%)	IF-RE-130a.2
	Variación porcentual en condiciones similares del consumo energético del área de la cartera que disponga de cobertura de datos, por subsector inmobiliario	Cuantitativo	Porcentaje (%)	IF-RE-130a.3
	Porcentaje de la cartera cualificada que (1) tenga una calificación energética y (2) cuente con la certificación ENERGY STAR, por subsector inmobiliario	Cuantitativo	Porcentaje (%) por área de suelo	IF-RE-130a.4
	Descripción de cómo se integran las consideraciones de gestión de la energía de los edificios en el análisis de las inversiones inmobiliarias y la estrategia operativa	Debate y análisis	n/a	IF-RE-130a.5

Fuente: Sustainability Accounting Standards Board (2018).

Más información en: <https://www.sasb.org/>

TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURE (TCFD)

El TCFD es una organización internacional que provee un marco de referencia con recomendaciones sobre cómo reportar información financiera relacionada con los riesgos y oportunidades del cambio climático. También busca facilitar la toma de decisiones informadas de inversión, crédito y aseguramiento, al mismo tiempo que permite a grupos de interés comprender mejor las concentraciones de activos relacionados con el mercado de carbono dentro del sector financiero.

Más información en: <https://www.fsb-tcf.org/> y <https://www.tcfhub.org/>

SDG IMPACT STANDARDS

Surge como iniciativa del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP). Provee una serie de estándares diseñados para guiar a las empresas e inversores a integrar la sostenibilidad en su enfoque de toma de decisiones. También proporciona un marco de gestión universal para que las organizaciones tengan la confianza de que están contribuyendo positivamente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de una manera holística y sistémica.

Más información en: <https://sdgimpact.undp.org/practice-standards.html>

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (IIRC)

El IIRC propone un modelo sistémico para la integración de información financiera y no financiera conocido como el Marco Internacional de Reporting Integrado (<IR> Framework). Este marco promueve un enfoque de conectividad e interconectividad entre los diferentes factores en una organización que pueden afectar su habilidad de crear valor (capitales). Además, pretende mejorar la calidad de la información disponible para los proveedores de capital financiero y así permitir una asignación de capital más eficiente y productiva.

El Marco <IR> no establece indicadores clave de desempeño específicos ni métodos de medición, si no que incluye una serie de requerimientos que deben cumplirse para garantizar la conformidad del informe generado con dicho marco. Estos son:

Requerimientos	Descripción
Directrices	Enfoque estratégico y orientación futura, Conectividad de la información, Relaciones con los grupos de interés, Materialidad, Concisión, Fiabilidad y exhaustividad, Consistente y comparable
Contenidos	Descripción de la organización y del entorno externo, Gobierno corporativo, Modelo de negocio, Riesgos y oportunidades, Estrategia y asignación de recursos, Desempeño, Perspectiva, Bases de la preparación y presentación.
Capitales	Financiero, Industrial, Intelectual, Humano, Social y relacional, Natural.

CARBON DISCLOSURE PROJECT (CDP)

El CDP es una organización sin fines de lucro que proporciona un marco para que las empresas informen sobre sus estrategias relacionadas con las emisiones de carbono y el cambio climático. También incluye un conjunto de indicadores diseñados específicamente para que las empresas los utilicen en sus informes de ESG. Además, brinda una plataforma que reúne empresas, inversores y otros actores para fortalecer el compromiso del combate al cambio climático.

Más información en: <https://www.cdp.net/en>

INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS (IFRS)

La Fundación IFRS es una organización de interés público sin fines de lucro, que tiene como propósito desarrollar un conjunto único de normas contables de alta calidad, comprensibles, exigibles y aceptadas globalmente.

En 2021, durante la COP26, la Fundación IFRS anunció la constitución del Consejo de Normas Internacionales sobre Sostenibilidad (ISSB, por sus siglas en inglés) el cual busca sentar las bases técnicas para establecer normas mundiales de divulgación de información sobre la sostenibilidad para los mercados financieros. Además de satisfacer la creciente y urgente demanda de racionalización y formalización de la información sobre sostenibilidad empresarial.

El ISSB se fundamenta en marcos y estándares preexistentes como el TCFD y los estándares SASB. También consolida los marcos del Consejo de Normas de Divulgación de Información sobre el Clima (CDSB) y del IIRC. El primero fue disuelto con la consolidación mientras que el segundo, junto con los estándares SASB, pasaron a ser responsabilidad de la Fundación IFRS.

Las normas de sostenibilidad desarrolladas por el ISSB se componen de dos documentos:

- IFRS S1: Requisitos generales para revelación de información financiera relacionada con sostenibilidad.
- IFRS S2: Información a revelar relacionada con el clima.

Se espera que las normas S1 y S2 definitivas sean emitidas en 2023 para entrar en vigor a partir de 2024. Su aplicación efectiva estará sujeta a los requisitos de cada jurisdicción. En el caso específico de México, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) será responsable de determinar su vigencia.

Más información en: <https://www.ifrs.org/>

EVALUACIONES ESG

Además de la divulgación y la presentación de informes ESG, las empresas pueden demostrar su capacidad para gestionar sus impactos ambientales, sociales e institucionales mediante evaluaciones realizadas por terceros. Estas evaluaciones externas constituyen otra vía para evidenciar su compromiso y buen desempeño de sostenibilidad.

Las evaluaciones ESG contribuyen a incrementar la credibilidad de una empresa en relación con sus actividades vinculadas a la estrategia ESG, al mismo tiempo que contribuyen a generar una percepción favorable entre sus diversas audiencias. Además, estas evaluaciones son herramientas que permiten comparar las prácticas de sostenibilidad entre diferentes empresas del mismo sector e industria.

Según su objetivo y la entidad que las emite, las evaluaciones ESG o de sostenibilidad pueden clasificarse en certificaciones, ratings, índices y membresías. Las diferencias entre unas y otras se detallan a continuación.

CERTIFICACIONES

Son reconocimientos que se conceden a las organizaciones tras un proceso de evaluación y verificación llevado a cabo por un organismo independiente. Estos reconocimientos se materializan a través de un sello o distintivo que permite a las empresas comunicar de manera ágil a sus grupos de interés que sus productos, servicios o procesos cumplen con determinados estándares de sostenibilidad.

Dentro del amplio universo de instrumentos de certificación disponibles, las empresas deben basar su selección considerando factores como los tipos de audiencias a los que se dirigen, los temas materiales abordados, el nivel de rigor de la evaluación, el enfoque sectorial específico y la región geográfica en la que operan.

Ejemplos de este tipo de certificaciones son la Certificación de Empresa B, el Distintivo ESR y el Distintivo Great Place to Work.

RATINGS

Según su objetivo, estas evaluaciones pueden analizar la exposición de una entidad a riesgos ESG materiales específicos de la industria, examinar la forma en que se están gestionando dichos riesgos y evaluar el impacto de la empresa en determinados factores ESG. Se enfocan principalmente en satisfacer las necesidades de inversores institucionales y privados, quienes desean evaluar a las empresas incluidas en sus fondos o carteras de inversión. Utilizan un sistema estructurado de categorías de calificación que emplea letras, clasificaciones o puntuaciones, en función de su desempeño en relación con un conjunto de criterios ESG.

Dentro del vasto conjunto de proveedores de ratings ESG, algunas de las agencias calificadoras más reconocidas son Bloomberg, MSCI, S&P Global y Sustainalytics.

ÍNDICES

Los índices de sostenibilidad son herramientas bursátiles que evalúan el desempeño de las empresas en términos de sostenibilidad, con el principal objetivo de informar al público sobre las empresas que mejor están adoptando prácticas en este ámbito. En particular, ofrecen a los inversores la oportunidad de acercarse a empresas que se alineen con su perfil e intereses ESG, tanto en índices regionales como en aquellos específicos de cada país.

Por lo general, las empresas son incluidas en los índices en función de la calificación que les haya sido otorgada por una agencia calificadora.

Existen numerosos índices que reflejan distintos aspectos y criterios en la evaluación de empresas. Un ejemplo representativo es el Dow Jones Sustainability Index (DJSI), en el cual las compañías elegibles son clasificadas según la puntuación que se deriva de la Evaluación de Sustentabilidad Empresarial (CSA) que es aplicada anualmente por la calificadora S&P.

MEMBRESÍAS

Consiste en la adhesión a iniciativas de sostenibilidad, ya sean regionales, nacionales o internacionales, que buscan formar redes de colaboración entre empresas, gobiernos, organizaciones de la sociedad civil y otros actores relevantes, para potenciar un sector privado sostenible y responsable.

Si bien el proceso de adhesión es voluntario, mantener la membresía requiere de la comprobación periódica de su desempeño ESG.

Algunas de las iniciativas de sostenibilidad con participación destacada del sector privado son el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UN Global Compact) y los Principios de Inversión Responsable (UNPRI).

BONOS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

En los mercados financieros se han desarrollado diferentes mecanismos de colocación de capital a favor de la sostenibilidad a través de los mercados de deuda y el mercado de capitales e instrumentos híbridos. Los dos tipos de vehículos de financiamiento relacionados con la sostenibilidad se pueden clasificar en **Bonos etiquetados y Bonos vinculados a la sostenibilidad**:

BONOS ETIQUETADOS

Son instrumentos mediante el cual se obtienen recursos cuyo uso es exclusivamente para financiar o refinanciar parcial o totalmente proyectos que generan beneficios ambientales y/o sociales específicos. Están enfocados al uso de los fondos.

Algunas etiquetas que se les pueden dar a estos bonos según los impactos buscados son: Verde, Sustentable, Soberano Sustentable, Social y Social de Género.

Más información en:

- Bonos Verdes de Grupo BMV

▪ [¿Qué son los Bonos Verdes, Sociales o Sustentables?](#)

BONOS LIGADOS A LA SOSTENIBILIDAD

Es un instrumento de deuda mediante el cual se obtienen recursos, mismos que se utilizarán para usos corporativos en general, donde sus características varían en función del logro de ciertos objetivos e indicadores de sostenibilidad. En este sentido, la empresa se compromete explícitamente a mejorar sus resultados de sostenibilidad con base en los objetivos definidos inicialmente, en un periodo de tiempo establecido.

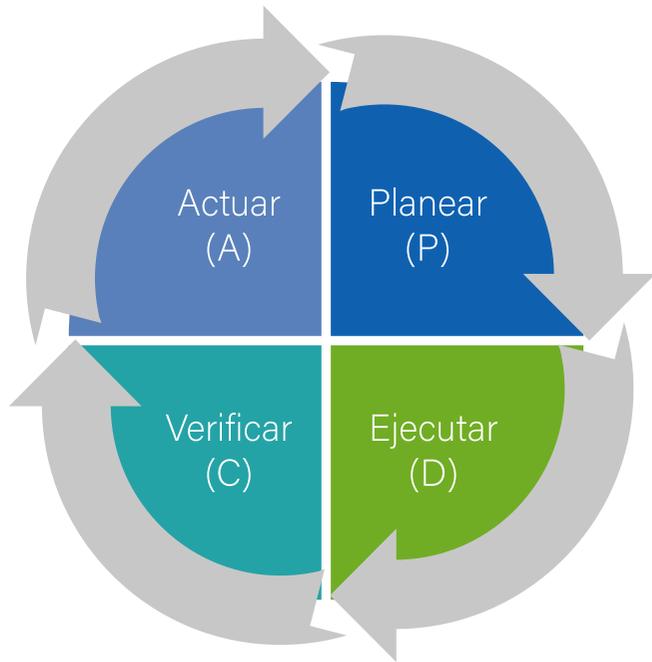
A diferencia de los bonos etiquetados, en este tipo de instrumentos los recursos son usados para un propósito general, por lo tanto, no es necesario relacionarlo con un proyecto específico ni clasificar el uso de los recursos.

Más información en: [Bonos Vinculados a la Sostenibilidad BMV](#)

CICLO PDCA

El Ciclo PDCA es una secuencia de acciones que apuntan a la mejora continua. Su nombre se deriva de las iniciales en inglés de cada uno de los pasos que comprende, siendo estos P (Plan), D (Do), C (Check) y A (Action), que al español se pueden traducir como Planear, Ejecutar, Verificar y Actuar.

Cada uno de los pasos del ciclo se pueden diferenciar y caracterizar conforme a lo siguiente:



Fuente: Jagusiak-Kocik (2017).

Planear	<ul style="list-style-type: none">▪ Se reconocen las posibilidades y oportunidades de efectuar cambios, lo que implica identificar el problema, analizar las causas y proponer soluciones.▪ Se definen los objetivos de mejora y el plan de acción que permitirá cumplir con dichos objetivos.
Ejecutar	<ul style="list-style-type: none">▪ Se implementa el plan de acción a pequeña escala, con el apoyo y comprensión de la dirección.
Verificar	<ul style="list-style-type: none">▪ Se comprueba si las soluciones introducidas generaron los resultados esperados.▪ Implica realizar mediciones y evaluaciones que comparen los resultados obtenidos con los valores iniciales antes de la introducción de los cambios.▪ Si la implementación de soluciones resulta efectiva se continua al siguiente paso. En caso contrario, se vuelve a iniciar en el paso de planeación
Actuar	<ul style="list-style-type: none">▪ Consiste en la aplicación generalizada de las soluciones implementadas y las mejoras obtenidas.▪ Implica la integración y estandarización de las soluciones y mejoras en las actividades de la organización para las cuales fueron diseñadas.

REFERENCIAS

- Alvarado, I. D. T. (2019). El Sistema de Gestión y sus componentes: estratégico, táctico y operacional. *Compendium*, 22(42).
- Berkowitz, B., & Mohr, L. (2019). *Creating good business: Ethics, sustainability, and economic development*. Routledge.
- Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of cleaner production*, 65, 42-56.
- Bossel, H. (1999). Indicators for sustainable development: theory, method, applications. https://epe.lac-bac.gc.ca/100/200/300/iisd/measurement_assessment/indicators/balatonreport.pdf
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 3.
- Cherel-Bonnemaison, C., Erlandsson, G., Ibach, B. & Spill, P. (2021). Buying into a more sustainable value chain. McKinseyandCompany Insights. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/buying-into-a-more-sustainable-value-chain#/>
- Cho, C. H., Roberts, R. W., & Patten, D. M. (2010). The language of US corporate environmental disclosure. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 431-443.
- Deegan, C. (2009). *Financial accounting theory*. McGraw-Hill Education.
- Deloitte & IIF. (2021). The future of the Chief Sustainability Officer: Sense-maker in chief. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/financial-services/articles/futuro-chief-sustainability-officer.html>
- Deloitte. (2022). Cadena de Valor Sostenible. La importancia de monitorear y gestionar las variables ESG en la cadena de valor. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/risk/cl-cadena-de-valor-sostenible-abril-2022.pdf>
- Deloitte. (2023). Nuevos fundamentos para un mundo sin fronteras. TENDENCIAS GLOBALES DE CAPITAL HUMANO 2023. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/Informe%20Tendencias%20globales%20capital%20humano%20ESPA%C3%91OL%2030.03.pdf>
- Eccles, R.G., Johnstone-Louis, M., Mayer, C. & Strohle, J. C. (2020). The Board's Role in Sustainability A new framework for getting directors behind ESG efforts. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/09/the-boards-role-in-sustainability>
- EFRAG. (2021). EFRAG and GRI landmark statement of cooperation.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- ESMA. (2021). ESG ratings: Status and key issues ahead. https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/trv_2021_1-esg_ratings_status_and_key_issues_ahead.pdf
- European Commission. (2019). *Guidance Handbook: How to implement the recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures*. https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/191009-tcfd-guidance-handbook_en.pdf
- ExpokNews. (2023, 27 de abril). Negocios sostenibles son más rentables: Estudio. Expok. <https://www.expoknews.com/negocios-sostenibles-son-mas-rentables-estudio/>
- EY. (2023). C-suite Insights: Sustainability and ESG Trends Index. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_us/topics/sustainability/ey-c-suite-insights-sustainability-and-esg-trends-index.pdf
- Gallardo, M., & Pampillón, N. (2019). Operaciones sostenibles y su impacto en la creación de valor compartido en las empresas. *Revista de Administración, Finanzas y Economía (RAFE)*, 11(1), 1-16.
- Garriga, E., & Melé, D. (2013). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (pp. 69-92). Oxford University Press.
- Gittel, R., Magnusson, M., & Merenda, M. (2012). *The sustainable business case book*. Saylor Foundation.
- Global Reporting Initiative. (2018). *Sustainability and the Workforce*. <https://www.globalreporting.org/resource/library/Sustainability-and-the-Workforce.pdf>

- Global Reporting Initiative. (2020). How to disclose on the SDGs in a GRI report: Linking the SDGs and the GRI Standards. <https://www.globalreporting.org/standards/sustainability-reporting-standards/sdgs-and-gri/>
- Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2), 47-77.
- Gray, R., Owen, D., & Maunders, K. (1987). *Corporate social reporting: Accounting and accountability*. Prentice Hall.
- Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5-21.
- IFRS Foundation. (2023). General Sustainability-related Disclosures. <https://www.ifrs.org/projects/work-plan/general-sustainability-related-disclosures/>
- Jagusiak-Kocik, M. (2017). PDCA cycle as a part of continuous improvement in the production company-a case study. *Production engineering archives*, 14(14), 19-22.
- Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, 51(1), 23-34.
- KPMG. (2017). *The KPMG survey of corporate responsibility reporting*. KPMG International Cooperative.
- KPMG. (2021). *Sustainable Insight: The pathway to action*. Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/us/pdf/2021/04/sustainable-insight-pathway-to-action.pdf>
- KPMG. (2023). *Sustainability standards and labels*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ch/pdf/kpmg-eco-labels-sustainability-standards-labels.pdf>
- Moen, R., & Norman, C. (2006). Evolution of the PDCA cycle. https://elfhs.ssrui.ac.th/phusit_ph/pluginfile.php/48/block_html/content/Moen-Norman-2009%20PDCA.pdf
- Navarrete, J., & Gallizo, J. L. (2019). Reporte Integrado como herramienta de transparencia empresarial (Integrated Report as a Business Transparency Tool). *RAN-Revista Academia & Negocios*, 4(2).
- Page Executive. (2023). *Estudio de remuneración 2023 LATAM*. https://www.pageexecutive.com/sites/pageexecutive.com/files/2023-02/LATAM_PEx_ER23-ES_V3.pdf
- Pasquetti, C., & Salas, C. (2016). *Los sistemas de monitoreo y evaluación: Hacia la mejora continua de la planificación estratégica y la gestión pública*. Lima. BID (Banco Interamericano de Desarrollo).
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.
- PwC. (2020). *Employee benefits and the evolving ESG landscape*. <https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/library/employee-benefits-and-evolving-esg-landscape.html>
- PwC. (2022). *IFRS S1 y S2: un paso global hacia la estandarización del reporte financiero ESG*. <https://www.pwc.com/mx/es/archivo/2022/20220804-ifs-s1-s2-paso-global-hacia-estandarizacion-de-reporte-financiero-esg.pdf>
- Smet, A., De Gao, W., Henderson, K., & Hundertmark, T. (2021). *Organizing for sustainability success: Where, and how, leaders can start*. McKinseyandCompany Insights. <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/organizing-for-sustainability-success-where-and-how-leaders-can-start#/>
- Soderstrom, S. B., & Weber, K. (2020). Organizational structure from interaction: Evidence from corporate sustainability efforts. *Administrative Science Quarterly*, 65(1), 226-271.
- Sustainability Accounting Standards Board. (2018). *BIENES INMUEBLES. Estándar de contabilidad sobre sostenibilidad*.
- Tachizawa, E. M., & Carvalho, M. M. (2018). Sustentabilidade nas operações empresariais: Uma revisão sistemática da literatura. *Produção em Foco*, 8(2), 41-64.
- The Conference Board. (2019). *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*. <https://www.conference-board.org/research/corporate-citizenship-and-sustainability-business-case>
- The Conference Board. (2021). *Organizing for Success in Corporate Sustainability*. <https://www.conference-board.org/topics/sustainable-business-integration/organizing-for-success-in-corporate-sustainability>
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718