



**Cemefi**

***Hace bien.***



Empresa  
Socialmente  
Responsable®  
Cemefi

# Ficha de indicadores

## Criterio: *Gobernanza– Planeación de la RSE*

### Indicador: *Plan estratégico de RSE*





## Índice.

|                                                                                |          |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>1. Introducción .....</b>                                                   | <b>2</b> |
| <b>2. Indicadores relacionados del Distintivo ESR® .....</b>                   | <b>2</b> |
| <b>3. Industrias relevantes .....</b>                                          | <b>3</b> |
| <b>4. Normas, leyes, estándares, certificaciones, ODS e ISOs.....</b>          | <b>3</b> |
| <b>5. Factores que influyen en la implementación .....</b>                     | <b>4</b> |
| <b>6. Cómo crear un programa de planeación estratégica de RSE .....</b>        | <b>4</b> |
| <b>7. Beneficios empresariales .....</b>                                       | <b>5</b> |
| <b>8. Riesgos de no implementar .....</b>                                      | <b>5</b> |
| <b>9. Herramientas y recursos .....</b>                                        | <b>5</b> |
| <b>10. Mejores prácticas .....</b>                                             | <b>5</b> |
| <b>11. Métricas de impacto.....</b>                                            | <b>6</b> |
| 11.1 Métricas de prevención.....                                               | 6        |
| 11.2 Métricas de corrección, control o mitigación .....                        | 6        |
| 11.3 Métricas de transformación, resarcimiento o generación de bienestar ..... | 7        |
| <b>12. Conclusión.....</b>                                                     | <b>7</b> |



## 1. Introducción

La planeación estratégica de la RSE es el mecanismo que transforma los compromisos declarativos en acciones estructuradas con objetivos, indicadores, plazos y recursos. Sin planeación, la RSE queda como un apéndice de la operación; con planeación, se integra como eje estratégico del negocio.

La integración de la sostenibilidad en la estrategia corporativa ha evolucionado de ser una práctica voluntaria a una expectativa de inversionistas, reguladores y calificadoras. Los estándares GRI 2-22 (Declaración de estrategia) y las exigencias de los fondos ESG requieren que las empresas demuestren coherencia entre su estrategia de negocio y sus compromisos de sostenibilidad.

Este indicador evalúa la capacidad de la empresa para integrar la RSE y la sostenibilidad en su planeación estratégica de manera estructurada, medible y verificable.

El indicador Planeación estratégica de RSE mide el grado de integración de la responsabilidad social y la sostenibilidad en la planeación estratégica del negocio. Abarca desde la existencia de un plan de RSE documentado hasta la posición de la sostenibilidad como eje estratégico, pasando por la definición de objetivos, KPIs, presupuesto y la revisión periódica de avances.

## 2. Indicadores relacionados del Distintivo ESR®

| Indicadores               | Ámbito          | Descripción                                                                                |
|---------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Asuntos materiales        | Gestión RS      | Los temas materiales definen las prioridades que se integran en la planeación estratégica. |
| Presupuesto de RSE        | Gestión RS      | La planeación requiere asignación de recursos para su ejecución.                           |
| ODS y Agenda 2030         | Gestión RS      | La planeación se alinea con los ODS prioritarios de la empresa.                            |
| Gestión de riesgos        | Gestión RS      | La planeación incorpora los riesgos ESG identificados.                                     |
| Reporte de sostenibilidad | Gobernanza      | La planeación genera los indicadores y metas que se reportan.                              |
| Liderazgo social          | Contexto Global | La planeación estratégica define el posicionamiento de liderazgo social de la empresa.     |



### 3. Industrias relevantes

La planeación estratégica de RSE aplica a todas las industrias. Los elementos estratégicos prioritarios varían:

| Sector                | Elementos estratégicos prioritarios de RSE                                        |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Energía               | Transición energética, descarbonización, comunidades, TCFD/ISSB                   |
| Servicios financieros | Finanzas sostenibles, inclusión financiera, riesgos ESG en portafolios            |
| Manufactura           | Economía circular, eficiencia energética, cadena de suministro responsable        |
| Tecnología            | Ética de IA, privacidad, inclusión digital, huella de carbono de centros de datos |
| Alimentos y bebidas   | Seguridad alimentaria, cadena de valor agrícola, empaque sostenible               |
| Retail                | Consumo responsable, cadena de valor, derechos laborales en proveedores           |
| Construcción          | Edificación sustentable, eficiencia energética, gestión de residuos               |

### 4. Normas, leyes, estándares, certificaciones, ODS e ISOs

| Categoría           | Nombre                | Descripción                                                                | Relevancia para el indicador                                                          |
|---------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| GRI                 | GRI 2-22              | Declaración de estrategia de desarrollo sostenible.                        | Requisito de reportar la estrategia de sostenibilidad y su integración en el negocio. |
| ISO                 | ISO 26000             | Guía de responsabilidad social con orientación de integración estratégica. | Marco conceptual para integrar la RS en la estrategia y operaciones.                  |
| Marco Internacional | Pacto Mundial         | Compromiso de integrar los 10 principios en la estrategia.                 | Plataforma que exige coherencia entre estrategia y compromisos de sostenibilidad.     |
| Marco Internacional | BSC con dimensión ESG | Balanced Scorecard con perspectiva de sostenibilidad.                      | Herramienta de gestión estratégica adaptada para incluir indicadores ESG.             |



| Categoría           | Nombre                       | Descripción                                          | Relevancia para el indicador                                                                 |
|---------------------|------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| ODS                 | Agenda 2030                  | Marco de 17 objetivos para el desarrollo sostenible. | Los ODS proporcionan el marco de aspiración para la planeación estratégica de RSE.           |
| Marco Internacional | SDG Compass                  | Guía para alinear estrategias empresariales con ODS. | Metodología para integrar ODS en la planeación estratégica.                                  |
| BMV                 | Requisitos ASG para emisoras | Divulgación de estrategia de sostenibilidad.         | Obligación de demostrar integración de sostenibilidad en estrategia para empresas cotizadas. |

## 5. Factores que influyen en la implementación

- Compromiso de la alta dirección: la integración de la RSE en la estrategia requiere decisión y apoyo del CEO y el consejo.
- Madurez de la función de RSE: empresas con mayor trayectoria en sostenibilidad integran más fácilmente la RSE en la planeación.
- Resultados de materialidad: la calidad de la planeación depende de la calidad del análisis de materialidad que la precede.
- Presión de mercado: inversionistas, clientes y calificadoras que exigen evidencia de estrategia de sostenibilidad.
- Cultura organizacional: empresas donde la sostenibilidad es valorada culturalmente facilitan la integración estratégica.

## 6. Cómo crear un programa de planeación estratégica de RSE

- Partir de los resultados del análisis de materialidad y la consulta a stakeholders para definir prioridades.
- Definir objetivos de RSE alineados a la estrategia de negocio, con indicadores medibles (KPIs), metas y plazos.
- Asignar recursos financieros y humanos para la ejecución del plan (vinculación con el presupuesto de RSE).
- Integrar los objetivos de RSE en el tablero de gestión directiva (dashboard o BSC).
- Establecer un ciclo de revisión periódica (trimestral o semestral) con reporte de avances a la dirección.
- Alinear la planeación con los ODS prioritarios de la empresa, estableciendo contribuciones medibles.



## **7. Beneficios empresariales**

- Coherencia entre la estrategia de negocio y los compromisos de sostenibilidad que fortalece la credibilidad.
- Asignación eficiente de recursos al dirigir esfuerzos a los temas materiales con mayor impacto.
- Resultados medibles de RSE que pueden reportarse a stakeholders, inversionistas y calificadoras.
- Integración de la sostenibilidad en la toma de decisiones directivas, no solo en el área de RSE.
- Base para un reporte de sostenibilidad sustantivo con indicadores, metas y avances verificables.

## **8. Riesgos de no implementar**

- RSE como apéndice del negocio sin integración estratégica ni recursos suficientes.
- Acciones reactivas y desarticuladas que no generan impacto medible ni consistente.
- Incoherencia entre el discurso de sostenibilidad y la práctica empresarial que daña la reputación.
- Desperdicio de recursos en iniciativas no alineadas a las prioridades de materialidad.
- Incapacidad de demostrar avances a inversionistas y calificadoras ESG que exigen evidencia de estrategia.

## **9. Herramientas y recursos**

- GRI 2-22: guía para la declaración de estrategia de desarrollo sostenible.
- SDG Compass: metodología para alinear estrategias empresariales con los ODS.
- BSC con dimensión ESG: Balanced Scorecard adaptado para integrar indicadores de sostenibilidad.
- ISO 26000: marco conceptual para la integración de la RS en la estrategia organizacional.
- Pacto Mundial: plataforma de compromiso que exige integración de principios en la estrategia.
- Plataformas de gestión de RSE: software para planificar, ejecutar y monitorear iniciativas de sostenibilidad.

## **10. Mejores prácticas**

- Plan estratégico de RSE integrado al plan estratégico del negocio, con objetivos, KPIs, metas y plazos.
- Dashboard de sostenibilidad con indicadores clave revisados por la alta dirección periódicamente.
- Revisión trimestral o semestral de avances con reporte al comité directivo o al consejo.



- Alineación explícita de objetivos con ODS prioritarios y contribuciones medibles documentadas.
- Ciclo de planeación–ejecución–evaluación–mejora que evoluciona la estrategia año con año.
- Sostenibilidad como criterio de evaluación del desempeño directivo, no solo del área de RSE.

## 11. Métricas de impacto

### 11.1 Métricas de prevención

| Nombre de la métrica            | Descripción                                                                  | Fórmula                                                                  | Periodicidad sugerida | Obligatoriedad normativa o marco de referencia |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------|
| Integración en plan estratégico | Verificación de que la RSE está integrada en el plan estratégico del negocio | Plan con componente ESG documentado (sí/no)                              | Anual                 | ISO 26000; GRI 2-22                            |
| Objetivos con indicadores       | Número de objetivos de sostenibilidad con indicador, meta y plazo definidos  | Conteo de objetivos con KPI completo                                     | Anual                 | GRI 2-22; ISO 26000                            |
| Alineación con materialidad     | Porcentaje de temas materiales con objetivo estratégico asignado             | $(\text{Temas con objetivo} / \text{Total temas materiales}) \times 100$ | Anual                 | GRI 3-3; ISO 26000                             |
| Revisión periódica              | Frecuencia de revisión de la estrategia de sostenibilidad                    | Número de revisiones por año                                             | Anual                 | ISO 26000; GRI 2-22                            |

### 11.2 Métricas de corrección, control o mitigación

| Nombre de la métrica | Descripción                                                               | Fórmula                                                                       | Periodicidad sugerida | Obligatoriedad normativa o marco de referencia |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------|
| Avance de objetivos  | Porcentaje de objetivos de RSE con avance documentado conforme al plan    | $(\text{Objetivos con avance} / \text{Total objetivos}) \times 100$           | Semestral             | GRI 2-22; ISO 26000                            |
| KPIs en dashboard    | Porcentaje de KPIs de sostenibilidad integrados en el dashboard directivo | $(\text{KPIs ESG en dashboard} / \text{Total KPIs ESG definidos}) \times 100$ | Anual                 | BSC + ESG; GRI 2-22                            |



| Nombre de la métrica    | Descripción                                                           | Fórmula                                                                   | Periodicidad sugerida | Obligatoriedad normativa o marco de referencia |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------|
| Desviaciones corregidas | Porcentaje de desviaciones del plan de RSE corregidas en el periodo   | $(\text{Desviaciones corregidas} / \text{Total desviaciones}) \times 100$ | Semestral             | ISO 26000; GRI 2-22                            |
| Reportes al consejo     | Número de reportes de avance de sostenibilidad presentados al consejo | Conteo de reportes presentados                                            | Anual                 | GRI 2-22; ISO 26000                            |

### 11.3 Métricas de transformación, resarcimiento o generación de bienestar

| Nombre de la métrica                | Descripción                                                                  | Fórmula                                             | Periodicidad sugerida | Obligatoriedad normativa o marco de referencia |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------|
| Sostenibilidad como eje estratégico | Evaluación de la integración de la sostenibilidad en el modelo de negocio    | Evaluación documentada con evidencia de integración | Anual                 | ISO 26000; GRI 2-22                            |
| Reporte integrado                   | Publicación de reporte integrado de desempeño financiero y de sostenibilidad | Reporte integrado publicado (sí/no)                 | Anual                 | IIRC; GRI 2-22                                 |
| Visión de largo plazo               | Existencia de metas de sostenibilidad a largo plazo (>5 años)                | Metas de largo plazo documentadas (sí/no)           | Anual                 | ODS; ISO 26000                                 |
| Madurez de planeación               | Nivel de desarrollo de la planeación estratégica de RS en el modelo ESR      | Autoevaluación en escala 1-5 con evidencia          | Anual                 | Distintivo ESR®; ISO 26000                     |

## 12. Conclusión

La planeación estratégica de RSE es el puente entre los compromisos de sostenibilidad y los resultados verificables. Sin ella, la RSE queda como una declaración de intenciones; con ella, se transforma en un eje de gestión con la misma rigurosidad que se aplica a la estrategia de negocio.

El Distintivo ESR® impulsa a las empresas a superar la planeación básica y avanzar hacia un modelo donde la sostenibilidad es eje estratégico del negocio, con indicadores en el dashboard directivo y evaluación de desempeño que incluya criterios de RSE.