

El arte de crear **Buenas prácticas de RSE**



Empresa
Socialmente
Responsable
●●● Cemefi



Contenido

Introducción	3
Los niveles de desarrollo del nuevo modelo del Distintivo ESR®	4
Partiendo hacia una buena práctica	7
La evolución hacia una buena práctica	10
Ecosistema de una buena práctica (Nivel 5)	11
El ROI: herramienta clave para lograr la sostenibilidad	13
El impacto es el eje de las buenas prácticas	14
Impactos sociales, medioambientales y económicos	15
Ajuste de la estrategia	15
Informes de sostenibilidad	16
Beneficios de alcanzar el Nivel 5: Innovación	17
Sobre los autores	18
Referencias	19

Introducción

Las buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) permiten que las actividades sociales, medioambientales y económicas empresariales apoyen los tres resultados netos del desempeño sostenible. Las Empresas Socialmente Responsables (ESR) deben evaluar sus prácticas de RSE para aprovechar esas invaluable actividades y convertirlas en una ventaja competitiva.

Los programas RSE deben implementarse con un enfoque de sostenibilidad: deben abarcar la normatividad legislativa, los códigos de conducta industriales, las relaciones con la comunidad, los objetivos de costos e ingresos y las obligaciones sociales y morales.

El nuevo modelo del Distintivo ESR® promueve la colaboración, los procesos, la productividad y los resultados necesarios para poner en práctica una estrategia de sostenibilidad exitosa.



La sostenibilidad empresarial exige la excelencia simultánea en el desempeño social, medioambiental y económico. Las ESR requieren diseñar una estrategia basada en objetivos que sustituyan a las utilidades monetarias, en el compromiso de la alta gerencia, y en sistemas prácticos de gestión que se aplican en toda la empresa. El desarrollo debe provenir del control de la gestión, la medición del desempeño y los sistemas de recompensa apropiados. Para una buena práctica es clave medir el desempeño considerando las nueve áreas básicas: ética, gobierno, transparencia, relaciones empresariales, rendimiento económico, valor de los productos y servicios, prácticas de empleo, protección del medio ambiente, desarrollo económico y social.

Los niveles de desarrollo del nuevo modelo del Distintivo ESR®

El Distintivo ESR® es un proceso sistémico para medir y comparar el Nivel de madurez de las buenas prácticas de Responsabilidad Social a través de indicadores en los ámbitos Ambiental, Social y de Gobernanza (ASG) en las empresas. Está referenciado con la legislación mexicana, normativa internacional y contempla la revisión de evidencias para soportar el grado de cumplimiento de RS y sostenibilidad de las organizaciones, con el fin de acreditarlas con un ícono de valor (ESR) que las destaca de las empresas que operan en México y América.

Ante el proceso de mejora del Distintivo ESR® en 2023 se implementó el cambio al nuevo Modelo ASG, donde las empresas presentan sus evidencias y una calificación en escala del 1 al 5 según el Nivel de desarrollo que consideren tener. Estas evidencias posteriormente serán evaluadas para ofrecer sustento a la empresa de que sus políticas están identificadas en el Nivel correcto.

Diagrama 1. Niveles de desarrollo de la Responsabilidad Social



Fuente: Documentación de Cemefi para capacitación.

Antes de profundizar en la definición de cada Nivel de desarrollo, las empresas deben saber que el Distintivo ESR® tiene un enfoque sistémico por lo que considera las interacciones complejas entre sus partes. En contraparte se encuentra un enfoque sistemático, que implica seguir un método ordenado o consecutivo para abordar un problema.

En este sentido, los niveles no deben interpretarse como un camino lineal, donde después de llegar al Nivel 3 automáticamente conduce al Nivel 4. Como se detalla a continuación, una política de Nivel 2 (gestión), que ha atravesado el Nivel 3 (implementación) se valora más en el contexto de la RSE, que una política estancada en el Nivel 3, sin un proceso de mejora continuo. En otras palabras, la evolución y la adaptabilidad de las políticas a lo largo del tiempo son factores determinantes en su valoración dentro del marco de la RSE. A continuación, se describen los Niveles de desarrollo de una política en el marco del Distintivo ESR®.

Compromiso inicial: Este Nivel se refleja en un plan o programa de RSE que abarca el marco y las acciones a llevar a cabo por la empresa en un ámbito específico. Aquí, la empresa inicia su concienciación sobre el origen del problema en un aspecto particular de la RSE y sus impactos en los grupos de interés.

Para iniciar el desarrollo de su plan, la empresa puede centrarse en aspectos fundamentales, tales como el cumplimiento con la normativa vigente y la atención a las necesidades de los grupos de interés.

Sistema de gestión: Se definen y desarrollan procesos que fomentan el diálogo con los grupos de interés, gestionan riesgos y abordan aspectos relevantes en las dimensiones social, económica y medioambiental. Al mismo tiempo, avanzan en la gestión ética, transparencia y comunicación. Este Nivel es fácilmente integrable con otros sistemas de gestión, pero requiere aún su implementación.

Implementación: Aquí, la empresa lleva a cabo el sistema de gestión en un ámbito específico de la Responsabilidad Social. Debe contar con un registro que demuestre la puesta en marcha del plan y programa propuesto en el Nivel 1, y dicha implementación debe ser coherente con el sistema de gestión. En un inicio, las acciones se centran en cumplir requisitos legales y mejorar la imagen de la marca, pero aún no impactan en el problema inicial, conforme avance en los niveles de desarrollo la implementación se vuelve sostenible.

Los Niveles 2 y 3 deben entenderse como un ciclo de mejora, en el cual se perfeccionan de manera continua hasta que la política se considere plenamente adaptable a la empresa. Si al momento de implementar la política (Nivel 3), la empresa determina la necesidad de ajustes, se debe iniciar un nuevo proceso en el Nivel 2.

En resumen, el Nivel 3 implica la implementación y medición, pero la clave en la RSE se encuentra en el Nivel 2, ya que este Nivel permite la evolución constante de las prácticas. Concluimos que una política de Nivel 2 que ha pasado por un Nivel 3, 4 y 5 se considera de más alto valor dentro de la RSE.

Consolidación: En este nivel, la RSE se aplica en un indicador o ámbito específico con el objetivo de impactar en el problema, ya sea al prevenir, mitigar, reducir, solucionar o reconstruir los daños causados por las operaciones. Se requiere comprobar el impacto durante al menos dos años y establecer metas demostrando avances en el indicador.

Todo proceso debe de reconocer sus debilidades, por lo que para considerar que una política es del Nivel 4, necesariamente debe de existir evidencia de que al momento de implementarse (Nivel 3) se identificaron y se ajustaron o corrigieron (Nivel 2). Nuevamente, una política de Nivel 2 que ha pasado por Nivel 3 y 4 se considera de más alto valor dentro de la RSE.

Innovación: La innovación se alcanza cuando se integran procesos, personas y tecnología para aplicar la RSE en acciones estratégicas que impactan en los grupos de interés, impulsando la ventaja competitiva a través de la sostenibilidad. En este Nivel la empresa incorpora la RSE en su estrategia empresarial, al mantener un diálogo constante con los grupos de interés, al gestionar alianzas y comunicar impactos y riesgos de manera efectiva. Además, se establecen políticas y prácticas sólidas de RSE.



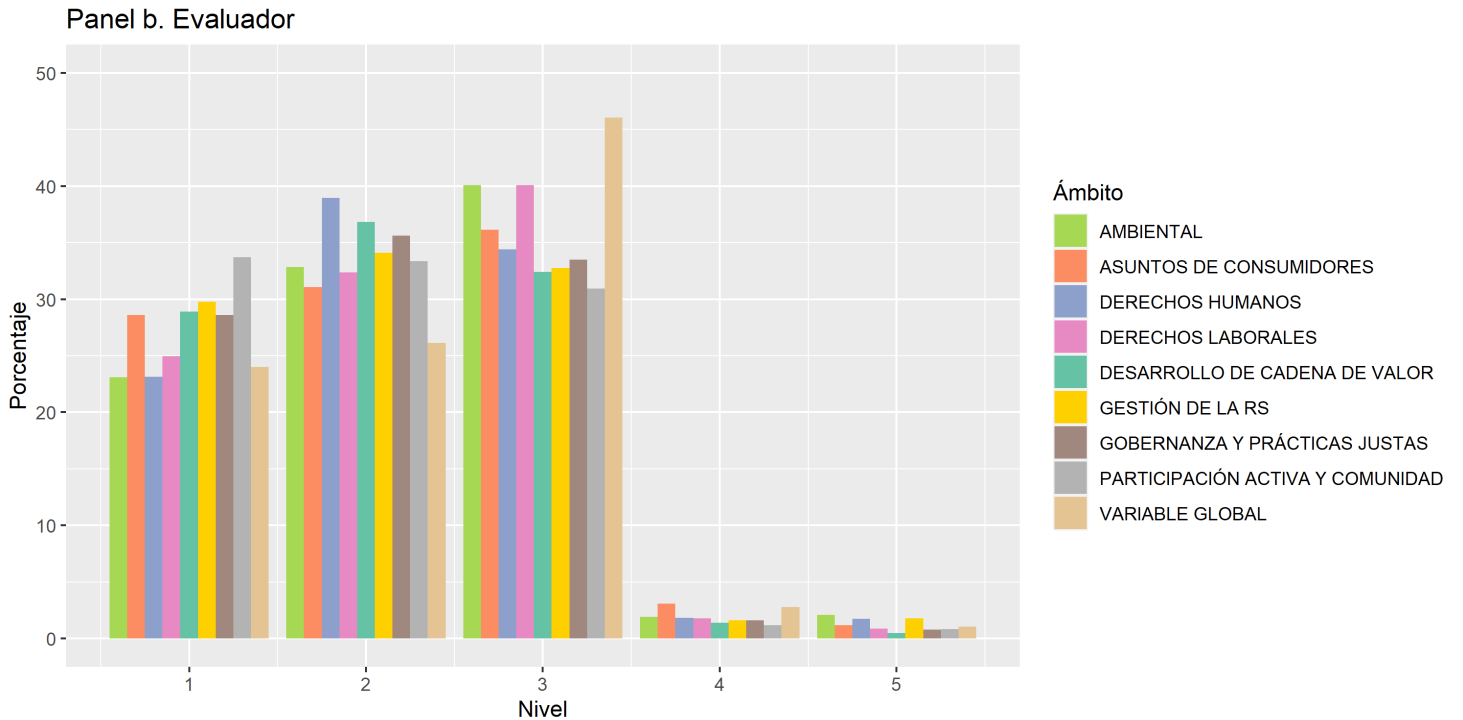
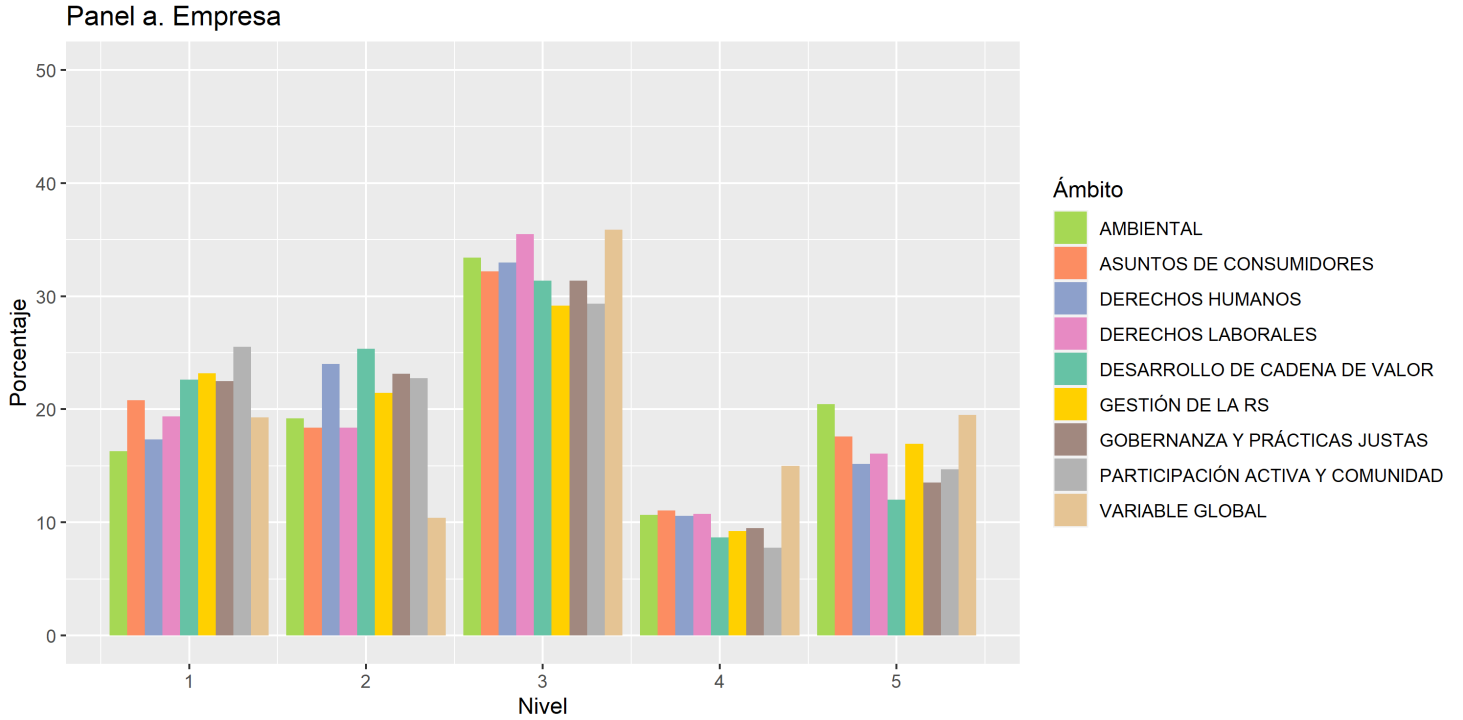
Partiendo hacia una buena práctica

Los niveles de desarrollo que establece el modelo ASG para la obtención del Distintivo ESR®, no deben verse como una calificación donde a más alto Nivel significa un mejor cumplimiento de la Responsabilidad Social. Esto fue discutido previamente, donde se enfatizó que la gestión en el Nivel 2, con el propósito de ajustar una política que ha superado el Nivel 3, representa un valor significativamente mayor para la empresa. Es esencial abordar esta tendencia para asegurar una evaluación precisa y realista del compromiso de la empresa con aspectos de sostenibilidad y Responsabilidad Social.

Al inicio del proceso de postulación, las empresas realizan una autoevaluación de sus evidencias y asignan un Nivel de desarrollo. Después, consultores expertos hacen las correcciones del Nivel de desarrollo. La evidencia muestra que las empresas tienden a sobreestimar el Nivel en el que se encuentran. Esta situación puede deberse a diversos factores: ya sea por falta de familiaridad con el modelo ASG o por el deseo de posicionar a la empresa en una categoría más favorable. Las empresas aún están en proceso de comprender lo que constituye una buena práctica, reconociendo que su consecución demanda un enfoque cuidadoso y un valor sostenido.

Hasta cierto punto, se espera que en el lanzamiento del nuevo Modelo ASG en 2023, las empresas se sitúen en un Nivel de desarrollo comprendido entre 1 y 3. Este período es la primera ocasión en la que las empresas deben someterse a una evaluación estandarizada para exponer el Nivel que perciben tener en términos de RSE. Además, es la primera vez que las empresas se enfrentan al desafío de adaptar las pruebas de sus procesos y objetivos en el ámbito de la RS, buscando así obtener una ventaja competitiva.

Gráfica 1. Porcentaje de desarrollo de indicadores de empresas por ámbito y nivel.



Fuente: Elaboración propia con información de la Convocatoria Pymes 2023.

La Gráfica 1 muestra los resultados de la Convocatoria de MIPYMES 2023 de Cemefi para las empresas Pymes por ámbito. Esta proporciona una visión detallada de la autoevaluación de las empresas en distintos ámbitos de Responsabilidad Social (Panel a), así como la evaluación corregida por un evaluador (Panel b), clasificándolas en cinco niveles de desarrollo. Las barras representan la proporción de indicadores de cada ámbito en cada uno de los cinco niveles. Para ejemplificar, supóngase que hubiere 10 indicadores del ámbito “ambiental” y 2 de ellos están en el nivel 1, entonces la barra correspondiente al Nivel 1 representaría el 20%.

Comencemos con la interpretación de la primera barra de color verde, en el Panel b de la Gráfica 1: 23.1% de los indicadores del ámbito ambiental se encuentran en Nivel 1. La segunda barra verde muestra que 32.8% se encuentran en Nivel 2 y la tercera barra verde que 40.1% se encuentra en Nivel 3. En los niveles restantes, 4 y 5, se encuentra 1.9% y 2.1%, respectivamente. El proceso de interpretación es igual para la Gráfica 1, Panel a, así como para cada ámbito (barra). Por ejemplo, para la barra de color rosa referente a Derechos Laborales, los porcentajes son muy similares y por lo tanto su interpretación.

La interpretación es que las empresas suelen agruparse en los niveles 2 y 3, lo que sugiere un compromiso significativo y el desarrollo de sistemas de gestión, pero aún no han alcanzado la fase de implementación o consolidación. En general al primer año de evaluación, es un logro para la RS que cerca del 40% de las políticas de las empresas pymes se encuentren implementadas.

En contraste, los niveles 4 y 5 muestran porcentajes más bajos, señalando áreas que requieren mejoras en términos de impacto real y la implementación de estrategias innovadoras.

Al comparar las calificaciones otorgadas por las empresas (Panel a) con los resultados proporcionados por los evaluadores (Panel b), se observa en la gráfica que son pocas las empresas que logran superar el Nivel 3. Las empresas autoasignadas una calificación entre 4 y 5, obtuvieron una calificación real de entre 2 y 3. Este fenómeno debe interpretarse como una etapa en el desarrollo de las empresas en la RSE.

Para años venideros, después del primer impacto que tuvieron las empresas sobre sus niveles de desarrollo de sus políticas, se anticipa un progreso significativo. Las empresas Pymes deben tener como objetivo que, a más tardar en 2 años, al menos 20% de los indicadores para cada ámbito se encuentre en el Nivel 4, considerando que actualmente se encuentra entre 1% y 5%. Este ambicioso objetivo refleja la aspiración de las empresas por lograr avances sustanciales en la implementación de políticas y prácticas de Responsabilidad Social empresarial en cada uno de los ámbitos considerados.

La evolución hacia una buena práctica

La generación de buenas prácticas consiste en una evolución basada en un enfoque ASG donde se prioriza los indicadores claves dependiendo de la industria y el modelo de negocio. El objetivo del nuevo modelo del Distintivo ESR® es implementar prácticas de RSE para alcanzar los objetivos de sostenibilidad en tres etapas:

1

Cumplimiento con la normatividad y los grupos de interés

Las empresas no tienen opción en esta área, deben cumplir la ley. Las leyes reglamentarias son el primer estímulo para las iniciativas de sostenibilidad, pero también la reputación e imagen son motivadores para iniciar con prácticas de RSE. En esta etapa la empresa se enfoca en los niveles 1 y 2 del nuevo modelo del Distintivo ESR®.

2

La RSE como instrumento para gestionar los riesgos de forma estratégica

Es cuando las organizaciones buscan gestionar los riesgos ambientales y sociales producidos por su operación. De ahí que el enfoque en esta etapa sea los niveles 2, 3 y 4 del modelo del Distintivo ESR®.

3

La transformación social y la búsqueda de la ventaja competitiva

Cuando una empresa logra una integración social, económica y medioambiental de las prácticas de sostenibilidad a través de la innovación en los modelos de negocio, lo que puede generar nuevas oportunidades de mercado y ventajas competitivas. El objetivo de la tercera etapa es adoptar la responsabilidad de las operaciones sostenibles como la mejor práctica, independiente de lo que dicte la legislación o la competencia.

Las buenas prácticas también conciernen a terceros: interesados, accionistas, consumidores, vendedores y trabajadores, así como a los “reguladores” y la comunidad. Es un reflejo de tomar decisiones que justifican el impacto presente y futuro de los productos, servicios, procesos y actividades.

El reto es adoptar un liderazgo que integre de manera provechosa las prácticas medioambientales sostenibles en la toma de decisiones cotidiana de la empresa, desde la operación hasta la estrategia.



Ecosistema de una buena práctica (Nivel 5)

En el Nivel 5 se evalúa el impacto de las prácticas de sostenibilidad, lo que permite que los gerentes interpreten el razonamiento, las actividades y las estadísticas implicados en la aplicación de una estrategia de sostenibilidad en la empresa. A continuación, la visualización del ecosistema de una buena práctica (Diagrama 2).

Gráfica 1. Porcentaje de desarrollo de indicadores de empresas por ámbito y nivel.



El ecosistema muestra la manera de establecer la rendición de cuentas, que es crucial para la presentación de informes, la gestión, el desempeño y el gobierno.

Una característica esencial de una buena práctica es la sostenibilidad, la cual se define como un desarrollo económico que satisface las necesidades desde la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

La identificación, evaluación y mejoramiento del impacto social, medioambiental y económico de su empresa exige la rendición de cuentas en todas las áreas de operación. En la rendición de cuentas, los miembros del cuerpo administrativo deben ser previsores

y dinámicos para cumplir con la sostenibilidad y cada departamento debe evaluar su contribución en cada área.

En el Nivel 5 se debe incluir los efectos sociales y medioambientales en el cálculo del ROI¹ y en la toma de decisiones administrativas a todos los niveles.

El nuevo modelo del Distintivo ESR® en el Nivel 5 se enfoca en cuatro áreas de buenas prácticas con el fin de aplicar con éxito la estrategia de sostenibilidad:

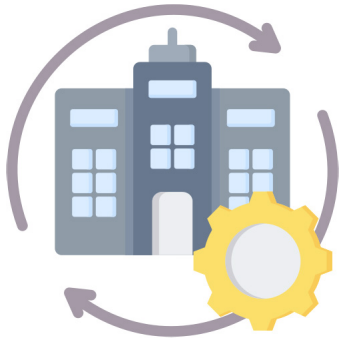
1 . Integración y congruencia en recursos (Nivel 5). La junta directiva y el director ejecutivo deben elaborar la estrategia, asignar los recursos de personal y económicos necesarios para dirigir los programas e iniciativas con el alcance de las metas medioambientales y sociales. Una comunicación franca entre la jerarquía y los departamentos alienta el flujo de información necesaria para tomar y ejecutar las decisiones críticas sobre la sostenibilidad inmerso en el sistema de gestión.

2 . Sistema de Gestión (Nivel 2). Los líderes deben establecer los principios y prácticas que institucionalicen el concepto de sostenibilidad. La organización necesita las estructuras, sistemas, mediciones de desempeño, recompensas, cultura y personal para ejecutar sus estrategias de sostenibilidad.

3 . Medición del Desempeño (Nivel 4). Los logros sociales y ambientales deben considerar el costo-beneficio de las acciones para la sostenibilidad, como las reacciones de los interesados y el desempeño de la sostenibilidad. En este sentido la medición de los logros debe tomar en cuenta la cultura de la empresa, la posición competitiva y el desempeño medioambiental; así como la normatividad y las consideraciones mercantiles y geográficas. Las ESR globales deben adaptar sus estrategias de sostenibilidad globales con las realidades de su estructura operativa, ya sea centralizada o descentralizada. En el Nivel 5 es clave dimensionar los riesgos y beneficios antes de subcontratar las funciones de sostenibilidad con proveedores externos.

4 . Impacto – el resultado de las prácticas debe ser percibido y reconocido por los grupos de interés, primero el impacto en el problema y segundo en su contribución con la generación de valor en el negocio. Lo que conlleva a una sostenibilidad sólida reflejada en un mejor diseño de productos y servicios, efectividad de la producción y un buen servicio al cliente. Lo que resulta en mayores ganancias, el aumento de la retención de clientes y empleados y en mayores beneficios sociales y medioambientales. Lo cual indica que la empresa comprende las relaciones directas entre el mejor desempeño de la sostenibilidad y el mejor desempeño económico como lo sugiere el ecosistema de una buena práctica.

¹ El ROI es un porcentaje que mide la rentabilidad de una inversión al comparar las ganancias netas con el costo total. Un ROI positivo significa que la inversión fue rentable, mientras que uno negativo indica pérdidas. Esta métrica es esencial para evaluar el rendimiento de inversiones y tomar decisiones empresariales.



El ROI: herramienta clave para lograr la sostenibilidad

Una buena práctica tiene una relación directa con su contribución económico y de valor con el negocio para lo cual se requiere:

- **Sistemas de decisión sobre inversiones de capital.** Casi todas las empresas no consideran los riesgos sociales y políticos en sus decisiones de gasto para la sostenibilidad, aunque tales riesgos pueden afectar áreas como calidad del producto, carga de trabajo, productividad, innovación, costos e ingresos.
- **Sistemas de cálculo de costos.** Algunas ESR logran una mejor contabilidad de los costos sociales y medioambientales con un cálculo de costos basado en las actividades o en el ciclo de vida. Al usar la contabilidad del costo total para evaluar proyectos de sostenibilidad pueden hacerse cambios sencillos para identificar y eliminar gastos medioambientales y obtener un mejor valor de la fijación de precios y de los clientes.
- **Sistemas de evaluación de riesgos.** Identificar y cuantificar las fuentes de riesgos de fondo es clave para disminuir las posibilidades de que los riesgos sociales y políticos relacionados con el medio ambiente.

El impacto es el eje de las buenas prácticas

Las buenas prácticas fomentan la cultura de la sostenibilidad de una organización, desde el compromiso de sus líderes hasta el organigrama y las reglas, sistemas, comunicaciones, medición del desempeño y estructura de incentivos. Medir el impacto es un proceso de varios componentes que se detallan a continuación:

Evaluación del impacto. Evaluar los resultados de los programas de sostenibilidad en el plano de la empresa, el de cada unidad de la empresa y el individual (Nivel 3 y Nivel 4).

Incentivos y recompensas. Reconocer la excelencia y ofrecer incentivos por la información proporcionada sobre posibles violaciones a la ley o la política medioambiental de su empresa (Nivel 3).

Rendición de cuentas. Hacer responsable a cada unidad de la empresa por los logros y motive la transparencia del alcance aún cuando haya sido poco o nulo (Nivel 5).

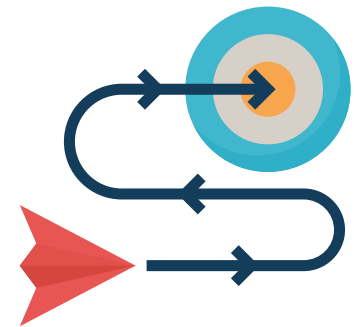
Sistemas de gestión estratégica. Instituya estructuras administrativas, como un cuadro de mando integral, que proporcionen una rendición de cuentas y un control administrativo verdaderos (Nivel 1).



Impactos sociales, medioambientales y económicos

La información recibida en cada fase sobre las actividades relacionadas con la sostenibilidad debe ser analizada para alinearla los objetivos económicos de la empresa. Evaluar los factores que impulsen el desempeño de la sostenibilidad, incluidos los riesgos y beneficios, y sus resultados sociales y medioambientales. Una evaluación adecuada revelará los vínculos entre las actividades de la empresa y su desempeño en cuestiones medioambientales, sociales y económicas.

Ajuste de la estrategia



Es importante que una vez alcanzado el Nivel 5 se actualice los planes y estrategias planteados en el Nivel, ya que todas las actividades de una empresa – no sólo la sostenibilidad – se benefician si los gerentes ajustan sus estrategias con indicadores concretos de desempeño.

Los sistemas de medición deben incluir mecanismos adecuados para retroalimentar (Nivel 3) a los gerentes, fomentar el intercambio de conocimientos y el aprendizaje continuo.

La retroalimentación permite que los gerentes revisen sus supuestos sobre los planes y los modifiquen para el largo plazo. Mejorar el impacto en la sostenibilidad al rediseñar sus productos, reestructurar sus procesos, incorporar la participación de los miembros de la cadena de suministro, reconsiderar los mercados y utilizar el aprendizaje orgánico y el análisis de ciclos de vida. Al mejorar el sistema de gestión interno (Nivel 2), mejora la toma de decisiones y la planeación estratégica.



Informes de sostenibilidad

Los datos sobre el desempeño en el impacto social y ambiental permiten tomar mejores decisiones sobre la asignación de recursos de su empresa; pero el desempeño de la sostenibilidad también concierne a terceros interesados. Muchas empresas comparten esos datos en sus informes anuales y publican informes al respecto, incluso en sus páginas de internet. En 1997, la Global Reporting Initiative (GRI) elaboró directrices aplicables mundialmente para informar sobre el desempeño económico, medioambiental y social de las empresas, gobiernos y organizaciones no gubernamentales.²

El Cemefi tiene cursos de GRI para enseñar a las empresas a divulgar la información sobre su sostenibilidad de manera eficiente. Para verificar la calidad, fiabilidad y pertinencia de sus estadísticas, recurra a auditores independientes.

² Global Reporting Initiative en Boston fundada en septiembre de 1997, establecida por CERES y Tellus con la participación del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

Beneficios de alcanzar el nivel 5: Innovación

Las fuerzas que estimulan la rentabilidad deben equilibrarse con las que estimulan la sostenibilidad. Los gerentes y el personal deben dirigir las decisiones cotidianas al logro de los objetivos de sostenibilidad y rentabilidad. El nuevo modelo del Distintivo ESR® brinda una estructura de trabajo para delinear las actividades, establecer relaciones y medir los procesos y los resultados de los programas de sostenibilidad: menores costos de operación, incremento de los ingresos y cumplimiento de los valores de la empresa. La sostenibilidad mejorada genera beneficios comprobados:

- **Económicos** – Menores costos de operación, administrativos y de capital, mayores ingresos, valores empresariales y primas de la bolsa de valores posibilitan la rentabilidad.
- **Relacionados con los clientes** – Los clientes sentirán una mayor satisfacción a través de nuevos productos y una mayor participación en el mercado de una empresa, que también los benefician.
- **De operación** – Las prácticas sostenibles pueden generar procesos innovadores, una mayor productividad y mejor rendimiento de los recursos.
- **Organizacionales** – Con un programa adecuado, usted puede tener menos interferencia de los reguladores, un menor riesgo de operación y empleados más felices.

Los resultados de la Convocatoria MIPYMES 2023 muestran un vínculo estrecho y positivo entre la estrategia de sostenibilidad exitosa y el valor de una empresa

Las buenas prácticas son posibles cuando los líderes, la estrategia, la estructura, los sistemas de gestión, el desempeño y el aprendizaje continuo concuerdan entre sí. Aun cuando sus esfuerzos actuales no parezcan influir inmediatamente en sus finanzas o su desempeño en el mercado, las ESR experimentarán un impacto positivo en el futuro.

Sobre los autores

Dr. Evodio Sánchez Rodríguez

A cargo de la Dirección de Responsabilidad Social Empresarial en el Cemefi, cuyo objetivo es gestionar la promoción y otorgamiento del Distintivo ESR®. Profesor a nivel doctorado y maestría en especialidades de tecnología de la información, negocios, Responsabilidad Social y sostenibilidad, en diferentes universidades.

Más de 20 años de experiencia en consultoría en Responsabilidad Social empresarial, sostenibilidad y tecnología de la información para empresas nacionales e internacionales en diferentes industrias. Publicación de artículos y libros sobre responsabilidad de social y sostenibilidad.

Act. Javier Franco Canseco

Oficial de Datos de la Dirección de Responsabilidad Social Empresarial en el Cemefi. Actuario con enfoque en investigación de Responsabilidad Social empresarial, evaluación de programas de combate a la pobreza y en materia de género. Ha colaborado con instituciones mexicanas e internacionales. Con un enfoque analítico aporta una perspectiva integral a la intersección de datos y Responsabilidad Social.

Referencias

Cateriano Castello, E. V. (2023). Vivir innovando: Generación de valor suficiente. McGraw Hill Interamericana de México.

De Zunzunegui, A. (2023). Transformación digital para directivos: Una visión humanista y eficaz hacia la metamorfosis de los modelos de negocio. LID Editorial.

Epstein, M. J. (2008). La sostenibilidad efectiva. Berrett-Koehler. Publicado por Greenleaf Publishing Ltd. en el RU. Publicado simultáneamente en EE. UU. y Canadá por Berrett-Koehler Publishers Inc. Reproducido con permiso de Berrett-Koehler Publishers Inc. ISBN: 9781576754863. Páginas: 288.

Euromonitor International. (2023). Consumer Lifestyles in Mexico, May 2023.

Grant, D. B., Trautrim, A., & Wong, C. Y. (2015). Logística sostenible y gestión de la cadena de suministro. Kogan Page. ISBN: 9780749473860. Páginas: 256.

Hancock, J. (2005). Cómo invertir en responsabilidad social corporativa: Guía de las mejores prácticas, planeación de negocios y compañías líderes del Reino Unido. Kogan Page. ISBN: 9780749441470. Páginas: 367.

INEGI (2004; 2009; 2014; 2019) Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos Censos Económicos.

Johnson, M., & Misiaszek, T. (2022). Branding That Means Business: Posicionamiento de marca que se traduce en negocio y cómo crear vínculos duraderos entre marcas, consumidores y mercados. Profile Books.

Marsh, P. (2012). La nueva revolución industrial: Consumidores, globalización y el fin de la producción masiva. Yale University Press.

Satorras Fioretti, R. M. (2008). Responsabilidad social corporativa: La nueva "conciencia" de las empresas y entidades. J.M. Bosch Editor.

Waldron, S. (2021). Coloque la RSC en el núcleo de su empresa y maximice los beneficios para su negocio. LID Publishing. ISBN: 9780749441470. Páginas: 367.

Werbach, A. (2010). Estrategias sostenibles. Empresa Activa. ISBN: 9788492452422. Páginas: 288.

Wilson, L. (2009). Cómo implementar manufactura eficiente (Lean Manufacturing). McGraw-Hill.

World Economic Forum. (2019). La fabricación hecha sustentable bajo diseño. World Economic Forum.

Yunus, M. (2010). Las empresas sociales: Una nueva dimensión del capitalismo para atender las necesidades más apremiantes de la humanidad. Public Affairs.