



Segmentos de empresas de manufacturas pequeña y mediana



Empresa
Socialmente
Responsable

 Cemefi

Transformando la Producción: Empresas de Manufacturas

Las empresas de Manufacturas de tamaño pequeño y mediano (Manufacturas PM), con un rango de 11 a 250 empleados dentro del grupo de Pymes (Micro, Pequeña y Mediana Empresa), desempeñan roles cruciales en la economía de cualquier país. Dentro del Distintivo ESR® las empresas de este segmento son un grupo considerable, aproximadamente 1 de cada 5 empresas Pymes.

La característica clave de las empresas manufactureras es la naturaleza de sus operaciones centradas en procesos. Este enfoque operativo no solo les brinda la capacidad de mejorar continuamente sus procesos y optimizar la producción, sino que también les proporciona una ventaja única para abordar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Al integrar la RSE en este proceso, no solo se adapta a un marco ético y sostenible, sino que también se aprovecha de su experiencia para implementar cambios significativos. La mejora continua, tan arraigada en su forma de trabajo, puede ahora extenderse a prácticas más éticas, sostenibles y socialmente responsables.

Adaptar los procesos en el contexto de la RSE no solo es el siguiente paso natural, sino también una oportunidad estratégica. Al incorporar la sostenibilidad en la cadena de valor y en la gestión de recursos, estas empresas no solo pueden cumplir con las expectativas éticas y regulatorias, sino también beneficiarse económicamente a través de la eficiencia, la reducción de desperdicios y la mejora en la reputación de la marca. El Distintivo ESR® ofrece la metodología del Modelo ASG (Ambiental, Social y Gobernanza) para estandarizar procesos dentro de la RS.

La adaptabilidad y la capacidad para cambiar y desarrollar materiales, combinadas con una mentalidad centrada en la eficiencia, las posicionan como agentes de cambio ideales en el panorama de la RSE. Este enfoque no solo beneficia a la empresa, sino que también contribuye positivamente al bienestar de los empleados, la comunidad y el medio ambiente.

En este contexto, exploraremos los obstáculos que superan, las ventajas que poseen y su compromiso con la RSE. Los indicadores de los criterios "Social" y "Ambiental" en estas empresas a menudo implica un compromiso activo con la RSE, reflejando un enfoque ético y sostenible en sus operaciones y relaciones con la comunidad.

Este documento es una propuesta de valor para el segmento de empresas de Manufacturas Pymes.

Criterios para la construcción del segmento

El fundamento principal para la formación de este grupo reside en el dominio que tiene el sector de Manufacturas dentro del grupo de Pymes, la forma natural de la industria para establecer procesos y por el impacto que tienen estas empresas en las comunidades donde radican.

De las 1,310 Pymes que participaron por el Distintivo ESR®, 275 empresas pertenecen al segmento de empresas de manufacturas de tamaño pequeño y mediano (21.0%).

Índice

4

Perfil de segmento:

Es una descripción de las empresas de Manufacturas en términos de RSE y se explica la distribución del segmento en los estados de México. Aquí se encuentran los Aliados Regionales.

7

Retos en Implementar RSE:

Oferta de valor al plantear cuestiones relevantes sobre el proceso y desarrollo de la Responsabilidad Social (RS) en las empresas del segmento analizado. De aquí se pueden tomar ideas para desarrollar planes de políticas de RSE.

13

Proceso de Evaluación:

Plantea los fundamentos del proceso de evaluación del Distintivo ESR®. Toda empresa debe comprender en su totalidad este capítulo para mejorar su proceso de postulación.

16

Resultados de la evaluación de las empresas de Manufacturas PM:

Esta sección corresponde a un proceso de retroalimentación gratuito. Las empresas podrán saber su posición en RSE en su segmento y en contraste contra el resto de segmentos.

31

Conclusiones y recomendaciones:

Recomendaciones por Nivel de desarrollo y criterios del Distintivo ESR®, que la empresa podrá utilizar para mejorar su proceso de postulación. Varias de estas conclusiones funcionan como guía rápida para temas fundamentales del Distintivo ESR®.

Cuadros:

A lo largo del texto se incluyen Cuadros de ayuda para atender dudas generales sobre los Niveles de desarrollo, Aliados Regionales y porque una empresa queda condicionada dentro del Distintivo ESR®.

Perfil de segmento

Las empresas manufactureras desempeñan una variedad de tareas diarias fundamentales para asegurar la eficiencia y el éxito en sus operaciones. En su rutina cotidiana, estas empresas se embarcan en un proceso continuo de diseño, producción y distribución, que abarca diversas áreas clave.

Para una empresa de manufacturas con el Distintivo ESR, la jornada comienza con el diseño de productos, donde se busca constantemente innovar y mejorar tanto los productos existentes como la creación de nuevos. En un contexto de RSE, este proceso implica no solo consideraciones estéticas y funcionales, sino también la integración de prácticas sostenibles y criterios éticos desde la concepción de los productos. Posteriormente, se procede a la planificación de la producción, estableciendo la programación diaria y gestionando los niveles de inventario. La ejecución de los procesos de manufactura constituye una parte esencial, implicando la operación y control de calidad de la maquinaria utilizada en la producción. Esto implica la optimización de procesos para minimizar desperdicios y reducir la huella ambiental.

La gestión de la cadena de suministro también ocupa un lugar destacado, involucrando la adquisición de materias primas y la coordinación con proveedores. Al mismo tiempo, el control de calidad se mantiene durante todo el proceso, desde la inspección de los productos hasta garantizar la conformidad con los estándares establecidos. En un contexto de RSE, implica seleccionar proveedores comprometidos con prácticas sostenibles y éticas.

La gestión de recursos humanos juega un papel crucial en la asignación de tareas, supervisión del personal y capacitación continua para mejorar habilidades. El mantenimiento constante de la maquinaria asegura la eficiencia operativa y la disponibilidad de equipos. Esto implica fomentar un entorno laboral ético y seguro, así como promover el desarrollo profesional y personal de los empleados.

La responsabilidad también abarca el cumplimiento normativo, asegurando que la empresa opere dentro de los límites legales y reglamentarios. La consideración ambiental y la gestión de residuos se integran en las prácticas diarias para minimizar el impacto medioambiental y cumplir con normativas específicas. En un contexto de RSE, implica ir más allá del cumplimiento o del cumplimiento mínimo y adoptar medidas proactivas para reducir el impacto ambiental.

En paralelo, las estrategias de ventas y marketing son coordinadas para garantizar la visibilidad del producto en el mercado, mientras que la distribución y envío de productos a los clientes cierran el ciclo diario de operaciones. A través del análisis financiero, se realiza un seguimiento constante de los costos de producción y la rentabilidad del negocio. Esto incluye comunicar de forma transparente las prácticas sostenibles y éticas de la empresa, construyendo así una reputación basada en la responsabilidad.

Remanufactura

Dentro de las Manufacturas existe un grupo de empresas que a menudo se clasifican como empresas de “reciclaje” o “remanufactura”. Estas empresas se centran en procesar materiales reciclables o residuos para crear nuevos productos o materias primas que pueden ser utilizados en la fabricación de otros productos.

En el caso específico del reciclaje de plásticos, estas empresas pueden recolectar, clasificar, limpiar y procesar plásticos usados para producir pellets de plástico reciclado que luego se utilizan en la fabricación de nuevos productos. Del mismo modo, las empresas que transforman otros tipos de residuos, como

residuos electrónicos o papel, también caen en la categoría de manufactura, ya que están involucradas en procesos de transformación de materiales.

Estas empresas desempeñan un papel importante en la gestión sostenible de residuos y en la promoción de prácticas más responsables desde el punto de vista ambiental. La transformación de residuos en nuevos productos o materias primas ayuda a reducir la cantidad de desechos enviados a vertederos y contribuye a cerrar el ciclo de vida de los materiales.

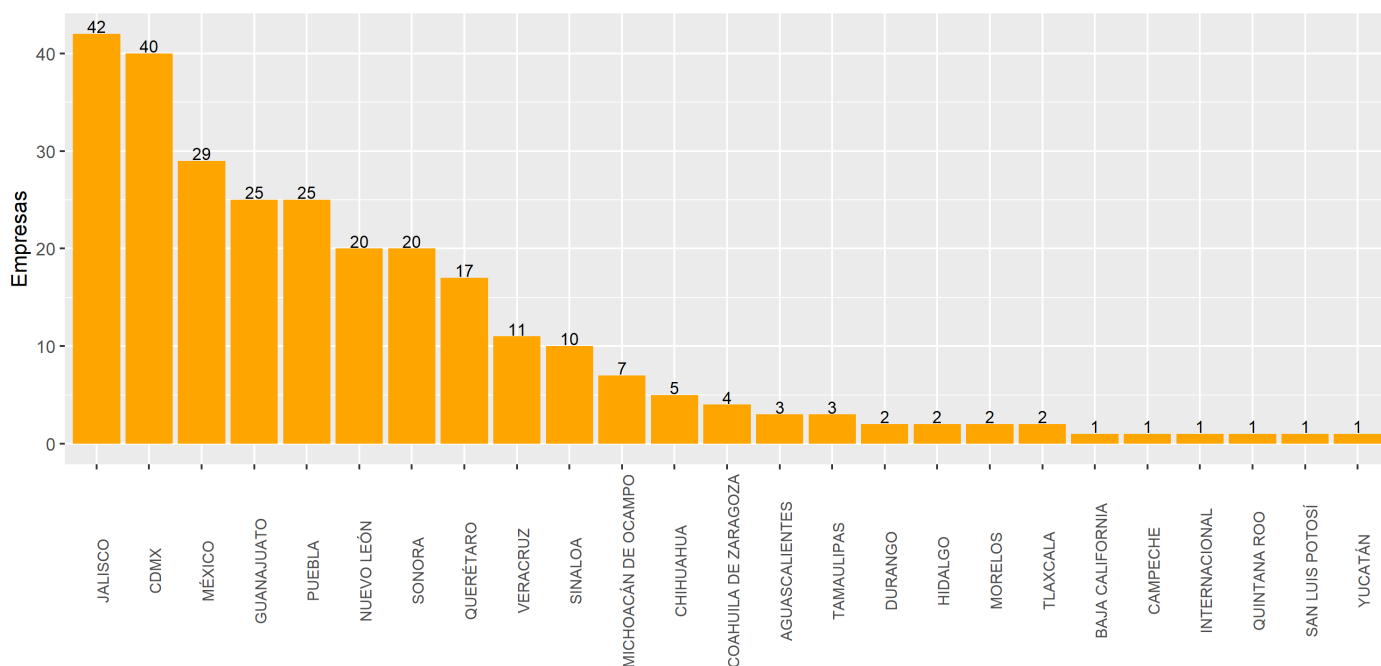
En resumen, el día a día de una empresa manufacturera implica la armonización de diversas áreas, desde la innovación y producción hasta la gestión de recursos humanos, la responsabilidad ambiental y la comercialización de productos. Este proceso multifacético refleja la complejidad y la importancia de la manufactura en la economía empresarial global. En un contexto de RSE, cada etapa se convierte en una oportunidad para avanzar hacia prácticas empresariales más sostenibles y socialmente responsables.

Ubicación del segmento

El segmento de empresas del Distintivo ESR® de “Manufacturas pequeñas y medianas” se distribuye en 24 entidades de México y a nivel internacional. De las 275 empresas del segmento 30% se concentran en Jalisco (15.3%) y Ciudad de México (14.5%). Otras entidades importantes con al menos 20 empresas del segmento son Estado de México, Guanajuato, Puebla, Nuevo León y Sonora. Como se puede apreciar en la Gráfica 1, este es un segmento distribuido en todo México.

Identificar empresas con características similares en términos de RS ofrece a los empresarios una valiosa ventaja competitiva. Al conocer las prácticas y enfoques de RS de otras empresas en estados similares, se crea una oportunidad para aprender de experiencias exitosas, adoptar estrategias probadas y crear cadenas de valor. Además, la colaboración y el intercambio de conocimientos con empresas afines en otros estados pueden generar sinergias, fomentar la innovación y contribuir al desarrollo sostenible. Estar al tanto de las mejores prácticas en RS a nivel regional permite a los empresarios no solo cumplir con las expectativas del mercado local, sino también anticipar tendencias emergentes y posicionarse como líderes responsables en su industria.

Gráfica 1. Distribución de empresas del segmento por entidades de México.



Fuente: Elaboración propia con datos de empresas Pymes participantes por el Distintivo ESR®.

El Cuadro 1 explica brevemente quienes son los Aliados Regionales. Se enlistan los aliados de Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) y del Distintivo ESR®, a los cuales se pueden acercarse dependiendo del estado en donde radique la empresa o el estado con el que desee colaborar.

Cuadro 1. Aliados regionales

Los Aliados Regionales son organizaciones sin fines de lucro que se caracterizan por su compromiso con la promoción de la filantropía, la gestión socialmente responsable de las empresas, y por contar con reconocimiento, liderazgo y capacidad de convocatoria en su zona de influencia.

Su objetivo es habilitar, articular y activar colaborativamente a organizaciones y empresas del país para propiciar valor social y público a través de la filantropía y la responsabilidad social empresarial (RSE).

Cuentan con la infraestructura institucional para acompañar y apoyar a las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y a las empresas que desean sumarse a alguno de los programas de Cemefi.

A continuación, se presentan los Aliados Regionales al 2024 y las entidades donde se desempeñan.

Aguascalientes | Consejo Coordinador Empresarial de Irapuato | RSE

Campeche | Fundación del Empresariado Yucateco (FEYAC) | RSE

Chihuahua | Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC) | RSE, Filantropía

Coahuila | Fundación Merced Coahuila A.C. | RSE, Filantropía

Colima | Fundación Expo Guadalajara | RSE

Durango | Accionarse Comunidad Sinaloense | RSE

Guanajuato | Consejo Coordinador Empresarial de Irapuato | RSE

Jalisco | Fundación Expo Guadalajara | RSE

Michoacán | Consejo Coordinador Empresarial de Irapuato | RSE

Nayarit | Accionarse Comunidad Sinaloense | RSE

Nuevo León | Red SumaRSE Nuevo León | RSE

Puebla | Grupo Proactivo Mexicano | RSE

Querétaro | Fundación Roberto Ruiz Obregón | RSE, Filantropía

Quintana Roo | Fundación del Empresariado Yucateco (FEYAC) | RSE

Sinaloa | Accionarse Comunidad Sinaloense | RSE

Sonora | Fundación del Empresariado Sonorense (FESAC) | RSE, Filantropía

Yucatán | Fundación del Empresariado Yucateco (FEYAC) | RSE, Filantropía

Retos en Implementar RSE

Muchos de los retos de RSE de este segmento de empresas de Manufacturas comenzaron a la par de la RSE. La Revolución Industrial marcó un cambio radical en la forma en que se producían bienes, pasando de métodos artesanales a procesos mecanizados. Esta transición generó un aumento significativo en la producción y el desarrollo económico, pero también trajo consigo desafíos sociales y ambientales, como condiciones laborales precarias y la degradación del medio ambiente.

A medida que las empresas manufactureras se expandieron y la conciencia social creció, la RSE se convirtió en un tema central. Las empresas comenzaron a ser más conscientes de su impacto social y ambiental, buscando equilibrar sus objetivos financieros con consideraciones éticas y sostenibles. Las manufacturas, al ser parte fundamental de la economía, enfrentaron la presión para adoptar prácticas más responsables. Las pequeñas y medianas empresas manufactureras enfrentan desafíos significativos al implementar la RSE. Entre ellos, la limitación de recursos se destaca como una barrera principal, ya que estas empresas operan con presupuestos ajustados y capacidades limitadas. La conciencia y educación sobre la importancia de la RSE también representan un desafío, ya que la capacidad de sensibilizar a menudo se ve comprometida por la falta de recursos dedicados a programas de formación y comunicación.

Las empresas se enfrentan a constantes retos para poder desempeñar sus actividades. Cuando se habla de RSE se considera que son retos ajenos a las actividades principales de la empresa como los operativos, de producción, financieros entre otros. La RS se ha vuelto un eje central de las empresas que desean un desarrollo sostenido en el mercado, resaltando su competitividad y posición.

La integración de prácticas sostenibles en procesos existentes puede ser un desafío logístico y operativo, requiriendo ajustes en la cultura organizacional y en la cadena de suministro. A pesar de estos desafíos, al aprovechar su experiencia en mejora continua y la flexibilidad inherente en su estructura organizativa, están bien posicionadas para convertir estos obstáculos en oportunidades y liderar la adopción de la RSE en el ámbito empresarial.

A continuación, se presentan los desafíos de la implementación de la RSE en las empresas del segmento analizado, donde muchos de estos interceptan en retos que las empresas deben de enfrentar aun si se mantienen ajenas a la RSE, por lo que muchas empresas prefieren apegarse del todo a la RS para obtener la totalidad de sus beneficios.

Estos retos son los que deben de considerarse al momento de realizar un plan inicial de política. Si se identifica la naturaleza de ellos dentro de la empresa y se atiende de forma efectiva, la RS será la herramienta de atención al riesgo.

Cumplimiento mínimo y la RSE como detonante de leyes.

La RSE es un enfoque que impulsa a las empresas a considerar el impacto de sus acciones en aspectos sociales, ambientales y económicos. Se trata de integrar prácticas éticas y sostenibles en las operaciones comerciales para contribuir al bienestar de la sociedad y el medio ambiente, más allá de cumplir con obligaciones legales (Carroll,1979).

Con este contexto, para que las empresas sean reconocidas como ESR primero deben cumplir en total cabida las normativas vigentes, sin embargo, las regulaciones no siempre establecen los mínimos de cumplimiento, lo que permite que la aplicación de la ley se pueda dar de forma parcial y a conveniencia. La industria de manufactura históricamente ha encontrado vacíos legales para el cumplimiento mínimo de la ley en temas laborales, lo cual ha desencadenado huelgas, conflictos y condiciones laborales precarias.

Los casos más recientes en países asiáticos que manufacturan tecnologías para todo el mundo, resaltan la necesidad de fortalecer la legislación laboral y de promover una mayor responsabilidad empresarial en la cadena de suministro, destacando la importancia de abordar estos desafíos desde una perspectiva integral de RSE para garantizar condiciones laborales justas y respetuosas de los derechos humanos.

Un ejemplo histórico es el trágico incendio en la fábrica Triangle Shirtwaist en Nueva York en 1911. Reveló los desafíos en la industria de manufactura en cuanto a RSE. Las precarias condiciones laborales, que incluían salarios bajos y medidas de seguridad insuficientes, resultaron en la muerte de varias trabajadoras. Este incidente resaltó la necesidad urgente de mejorar las normativas laborales y de seguridad, porque en términos de la ley que estaba vigente, esta fábrica cumplía las normativas. (Von Drehle, 2003).

Esto catalizó movimientos laborales y sindicales, así como reformas legislativas en los Estados Unidos. A pesar de haber ocurrido hace más de un siglo, el evento sigue siendo un recordatorio impactante de la importancia de la RSE.

Por lo tanto, una empresa no puede considerarse socialmente responsable si realiza el cumplimiento mínimo de la ley en al menos uno de los criterios ASG (Ambiental, Social y Gobernanza). Aun cuando tenga políticas de innovación implementadas en los otros criterios.

Cuando la ley no establece límites específicos, el cumplimiento de la ley no de forma parcial ni a conveniencia, puede considerarse como un componente esencial de la RSE. Sin embargo, es importante señalar que, aunque el cumplimiento legal es un aspecto fundamental de la RSE, la verdadera responsabilidad social va más allá de lo que exige la ley.

Cultura de Seguridad

Los retos de RSE en medidas de seguridad son diversos y requieren un enfoque integral que abarque la cultura organizacional, la capacitación de empleados, el cumplimiento normativo, la gestión de riesgos, la inversión en infraestructura y tecnología, así como la transparencia y la responsabilidad en caso de incidentes. Estos desafíos son fundamentales para garantizar un entorno laboral seguro y saludable para todos los empleados.

Fomentar una cultura de seguridad dentro de la organización puede ser un desafío, especialmente en industrias donde las prácticas de riesgo son comunes o donde la mentalidad de “producción a toda costa” prevalece. Es crucial promover una mentalidad donde la seguridad sea una prioridad en todas las operaciones.

Garantizar que todos los empleados estén debidamente capacitados en materia de seguridad y conscientes de los riesgos asociados con sus tareas laborales es fundamental. Esto puede requerir inversiones significativas en programas de capacitación y concienciación.

Identificar, evaluar y gestionar los riesgos laborales de manera efectiva es esencial para prevenir accidentes y lesiones en el lugar de trabajo. Esto implica desarrollar e implementar protocolos de seguridad adecuados y asegurar su cumplimiento en todas las áreas de la empresa.

Ser transparente sobre los incidentes de seguridad, investigar las causas subyacentes y tomar medidas correctivas son aspectos importantes de la responsabilidad social empresarial en este ámbito. Las empresas deben asumir la responsabilidad por cualquier incidente y trabajar para prevenir que ocurran en el futuro.

A menudo, mejorar la seguridad requiere inversiones en infraestructura, equipos y tecnología. Para algunas empresas, especialmente las pequeñas y medianas, esto puede representar un desafío financiero significativo. La inversión en infraestructura y tecnología de seguridad es esencial para crear un entorno de trabajo seguro y saludable. Estas inversiones no solo protegen a los trabajadores, sino que también pueden aumentar la eficiencia y la productividad en general.

Falta de conocimiento o la falta de compromiso.

Si las empresas de este segmento carecen de conocimientos puntuales sobre la RSE y cómo implementarla puede dificultarles el desarrollo de estrategias eficaces. La obtención del Distintivo ESR® no solo permite el desarrollo de buenas prácticas, además da acceso al acompañamiento de personal certificado y especializado que puede orientar a las empresas participantes.

El compromiso de la alta dirección es esencial para el éxito de la RSE. Si la alta dirección no está comprometida con la RSE, es casi imposible implementar prácticas de RSE de manera efectiva. Así mismo, el mensaje se debe de unificar con los empleados, convirtiendo el propósito en el cimiento central de la empresa. Este propósito debe transmitir la visión y los valores fundamentales, proporcionando una razón clara tanto para los clientes como para otras partes interesadas. Se debe de involucrar activamente a los empleados y partes interesadas en la definición de este propósito, y luego comunicarlo de manera amplia y constante.

Para lograr un compromiso total, es esencial que los empleados comprendan el significado detrás de su trabajo, y esto va más allá de simplemente obtener ganancias. Este propósito es mayor cuando la empresa se compromete con su personal al invertir en el crecimiento profesional de sus empleados y garantizar salarios competitivos.

Necesidad de enfoque local

La llegada de empresas de tamaño grande y mediano a una localidad modifica sustancialmente su economía, a través de la oferta de trabajo que genera y el impulso a la actividad comercial local. Además, estas empresas suelen ser catalizadores para el desarrollo de infraestructuras y servicios, atrayendo inversiones adicionales y propiciando un aumento en la demanda de bienes y servicios locales. Asimismo, su participación activa en la comunidad puede traducirse en iniciativas de RSE, fortaleciendo vínculos con la sociedad y contribuyendo al bienestar general. De esta manera, la presencia de empresas de mayor envergadura no solo impacta directamente en el empleo y la actividad económica, sino que también puede influir positivamente en el tejido social y en el desarrollo sostenible de la región.

Por el contrario, la falta de ética y RS provoca consecuencias negativas tanto a nivel empresarial como en el entorno social y medioambiental. Las prácticas comerciales sin ética pueden resultar en la pérdida de confianza por parte de los clientes, erosionando la reputación de la empresa.

La falta de RS puede generar impactos adversos en la comunidad local, desde la ausencia de inversiones en desarrollo comunitario hasta la degradación ambiental debido a prácticas no sostenibles.

El enfoque local en la RS implica comprender las necesidades particulares de la comunidad en la que operan. Esto puede traducirse en iniciativas que aborden problemas específicos, como la creación de empleo local, el apoyo a la educación o la implementación de programas de capacitación que fortalezcan las habilidades de los residentes. Al ajustar sus estrategias de RS a las circunstancias y desafíos específicos de la comunidad, las empresas pequeñas pueden establecer un vínculo más estrecho con la población local.

■ **Competencia con empresas grandes: la RS es una necesidad**

Competir con empresas más grandes puede representar un desafío significativo. A menudo, este segmento se encuentra en desventaja en términos de recursos financieros y operativos en comparación con las corporaciones grandes. Esta limitación puede afectar diversas áreas, como marketing, investigación y expansión de la infraestructura. La falta de recursos puede dificultar la capacidad de destacar y diferenciarse en el mercado, lo que a su vez impacta negativamente las oportunidades de crecimiento para estas empresas.

Aquí es donde la RS juega un papel clave para las empresas medianas:

RS se convierte en el diferenciador para competir de manera efectiva contra otras empresas de su segmento. Sin embargo, para competir contra empresas grandes la RS es una necesidad.

La RS no solo es una cuestión ética, sino también una estrategia inteligente para diferenciarse en el mercado y aprovechar oportunidades de crecimiento.

La implementación de prácticas socialmente responsables no solo cumple con imperativos éticos, sino que también puede actuar como un diferenciador en un mercado saturado. Al centrarse en iniciativas que impacten positivamente a la comunidad local, como programas de responsabilidad ambiental, inclusión laboral o contribuciones a proyectos comunitarios, estas empresas pueden construir una identidad única y fortalecer su posición competitiva.

Esto puede convertirse en un motor de crecimiento al mejorar la percepción de la marca y la lealtad del cliente. Los consumidores modernos valoran cada vez más las empresas que demuestran un compromiso auténtico con prácticas sostenibles y sociales. Las empresas que adoptan enfoques responsables no solo ganan la confianza de los clientes, sino que también pueden atraer y retener a empleados talentosos que comparten valores similares. Esto, a su vez, contribuye al desarrollo sostenible de la empresa a largo plazo, incluso en un entorno competitivo dominado por empresas más grandes.

■ **Inclusión de la Cadena de Valor**

La incorporación de proveedores y socios en prácticas sostenibles emerge como un enfoque estratégico que va más allá de las operaciones internas. Al establecer colaboraciones con proveedores comprometidos con la sostenibilidad, estas empresas pueden construir una cadena de valor responsable.

La inclusión de proveedores y socios en prácticas sostenibles implica establecer estándares éticos y medioambientales en la cadena de suministro. Desde la selección de materiales hasta la prestación de servicios, las empresas pueden influir en sus socios para adoptar prácticas responsables. Esto no solo beneficia al entorno, reduciendo el impacto ambiental y promoviendo el uso sostenible de recursos, sino que también contribuye a mejorar las condiciones laborales y promover prácticas comerciales éticas en toda la cadena de valor.

Para el tamaño de empresa que analiza este documento, el riesgo de no cuidar las cadenas de valor es mayor.

Una empresa que incurra en actos ilícitos o actos no éticos, afecta a toda la cadena de valor a la que pertenece, afectando el posicionamiento de la marca en el mercado.

Existen registros de empresas importantes que vieron reducidas sus ventas al corto plazo ante un escándalo de esta índole, y la inversión a largo plazo en RS aumentó. Casos relevantes están asociados a trabajo infantil, explotación laboral y “*greenwashing*”¹.

■ **Prácticas no éticas**

Las empresas que ejercen la RS están expuestas a caer en prácticas no éticas sin si quiera estar enterados. Estas prácticas se posicionan en el mercado al ofrecer productos más baratos, lo que puede hacer que empresas con RS opten por estos productos con el objetivo de reducir costos, sin estar conscientes del riesgo de RS y de posicionamiento de la marca al que están expuestos. El trabajo infantil, explotación laboral y “*greenwashing*” son practicas no éticas que se realizan con el objetivo de reducir costos y engañar al consumidor final con productos baratos.

Es importante para las empresas examinar críticamente las afirmaciones de RS de las empresas para asegurarse de que estas están respaldadas por prácticas concretas y transparentes en lugar de ser simplemente una estrategia de marketing superficial.

■ **Desconocer sobre sostenibilidad**

La sostenibilidad no significa reducir algunos gastos o aumentar utilidades, sino asegurar la supervivencia y el crecimiento aun cuando haya cambios en las sociedades, las tecnologías y los recursos naturales. La sostenibilidad conlleva satisfacer sus necesidades presentes, sin arriesgar su capacidad de satisfacer las futuras. La sostenibilidad no contradice la rentabilidad, pero si una empresa sólo tiene el objetivo de ser rentable, muy posiblemente no será sostenible.

Una empresa que sólo quiere ser rentable se concentra en obtener resultados favorables, busca recursos naturales a precios ventajosos y mantiene su información bien resguardada. En contraste, una empresa sostenible planea a largo plazo porque sabe que la energía y los recursos pueden variar, que la población envejece, que las tendencias cambian y que debe estar preparada. La empresa sostenible apuesta por la transparencia y el intercambio de información. Se conecta con las comunidades que están fuera de la compañía, desde organizaciones civiles hasta competidores

Para encaminar su organización hacia la sostenibilidad, es esencial reflexionar sobre cómo los cambios sociales influirán en su operación, considerando aspectos como regulaciones, preferencias de los clientes y tendencias emergentes. Además, debe evaluar la integración de tecnologías innovadoras, determinando si es posible adaptarlas internamente o si sería más efectivo establecer alianzas estratégicas con otras entidades.

¹ El “*greenwashing*” es una práctica en la que una empresa o entidad intenta dar la impresión de que sus productos o actividades son más respetuosos con el medio ambiente de lo que realmente son. Las empresas involucradas en el *greenwashing* suelen resaltar aspectos aislados o pequeñas mejoras en sus operaciones o productos, presentándolos como un compromiso significativo con la sostenibilidad, mientras ignoran prácticas más amplias que pueden ser perjudiciales para el medio ambiente.

■ Atender los retos con RS

Las empresas de manufacturas pueden superar estos desafíos al tener como herramienta principal la implementación de la RSE. La RS juega un papel fundamental en la competencia del mercado. Si se subestima el impacto de la RS en sus actividades, implementar la RSE puede volverse más costoso para la empresa porque perderá la oportunidad de anticiparse a las expectativas del mercado y de la sociedad.

Ignorar la importancia de la RSE puede llevar a una falta de alineación con las tendencias y valores emergentes, lo que podría resultar en la pérdida de clientes, inversionistas y empleados comprometidos con empresas social y ambientalmente responsables. Las empresas deben considerar lo siguiente en sus políticas de Nivel 1 (plan inicial), de Nivel 2 (gestión de políticas) y de Nivel 3 (implementación):

1. **Plantear beneficios:** Las empresas de Manufacturas PM que implementan la RSE de manera efectiva pueden mejorar su reputación, atraer y retener empleados talentosos con el objetivo de reducir costos en la producción y en la administración.
2. **Desarrollar una estrategia:** Las empresas deben desarrollar una estrategia de RSE que se ajuste a sus objetivos y recursos. La estrategia debe ser específica, medible, alcanzable, relevante y oportuna.
3. **Establecer prioridades:** Las empresas deben establecer prioridades para sus esfuerzos de RSE. Esto ayudará a garantizar que los recursos se utilicen de manera efectiva.
4. **Objetivos similares:** Las empresas deben comunicar su estrategia de RSE a todas las partes interesadas. Esto ayudará a garantizar que todos estén en la misma página y trabajando hacia los mismos objetivos.
5. **Medir el progreso:** Las empresas deben medir el progreso de sus esfuerzos de RSE. Esto ayudará a garantizar que las prácticas de RSE sean efectivas y que se estén logrando los objetivos.

Este segmento en México enfrenta retos significativos tanto en la implementación de RSE como mantener el crecimiento empresarial. Superar estas barreras requiere un enfoque integral que involucre la educación, el acceso a recursos financieros y la colaboración entre empresas. Además, adoptar prácticas sostenibles y centradas en ASG puede no solo abordar los desafíos actuales, sino también posicionar a estas empresas para un crecimiento más sostenible en el futuro.

Proceso de Evaluación: Estrategias para medir y mejorar los Indicadores en las ESR

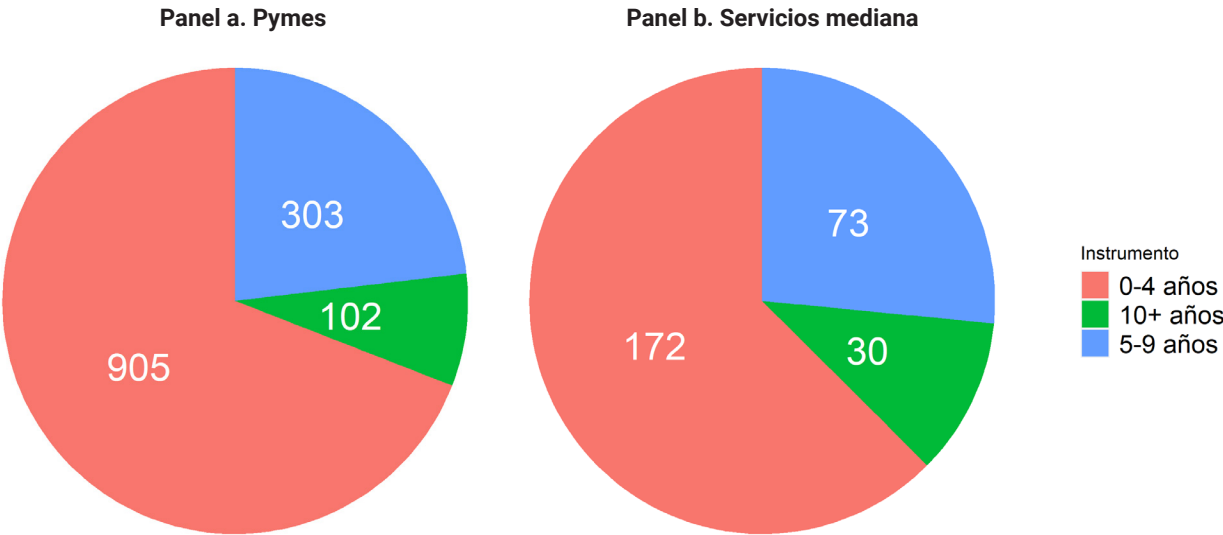
Las empresas que participan por el Distintivo ESR®, sus evidencias son calificadas en una escala del 1 al 5, que muestra el nivel de desarrollo en cada uno de los indicadores. A continuación, se presenta el detalle de los niveles de desarrollo:

- 1. 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.
- 2. Sistema de gestión:** Se definen, desarrollan e implementan 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.
- 3. Implementación:** Aquí, la empresa lleva a cabo el sistema de gestión en un ámbito específico de la RS. Debe contar con un registro que demuestre la puesta en marcha del plan y programa propuesto en el nivel uno, y dicha implementación debe ser coherente con el sistema de gestión. Las acciones se centran en cumplir requisitos legales y mejorar la imagen de la marca, pero aún no impactan mediblemente en el problema inicial.
- 4. Consolidación:** En este nivel, la RSE se aplica en un indicador o ámbito específico con el objetivo de impactar en el problema, ya sea previniéndolo, mitigándolo, reduciéndolo, solucionándolo o reconstruyendo los daños causados por las operaciones. Se requiere comprobar el impacto durante al menos dos años y establecer metas demostrando avances en el indicador.
- 5. 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, manteniendo un diálogo constante con los grupos de interés, gestionando alianzas y comunicando impactos y riesgos de manera efectiva. Además, se establecen políticas y prácticas sólidas en RSE.

Instrumento de evaluación

El número de indicadores que debe de responder cada empresa depende del número de años con el que postulan por el Distintivo. De las 1,310 empresas, 69.1% de las Pymes responden el Instrumento o cuestionario de 37 indicadores, que son para empresas que postulan con 4 años o menos. El 23.1% participan en el Instrumento de 55 indicadores (de 5 a 9 años) y el 7.8% en el Instrumento de 97 indicadores (Gráfica 2, panel a). Para el segmento que analiza este documento la distribución es bastante similar, donde casi 6 de cada 10 responde el instrumento de 37 indicadores (Gráfica 2, panel b). Las preguntas con las que cuentan los instrumentos (cuestionario) se clasifican en cuatro criterios: 1) ambiente, 2) gobernanza, 3) social y 4) contexto global.

Gráfica 2. Empresas por años con el Distintivo ESR®. Instrumento que responden.



Fuente: Elaboración propia con datos de empresas Pymes participantes por el Distintivo ESR®. Corresponde a los años con que postulan las empresas en la convocatoria vigente.

Cuadro 2. ¿Qué hacer cuando no se tiene claridad de que evidencia presentar y que puntuación darse?

Comenzar con el plan: eso es nivel 1

En caso de no contar con evidencia para algún indicador, se puede comenzar con un plan por ámbito. La empresa puede presentar el mismo documento para todos los indicadores del mismo ámbito. Hay que recordar que solo son 9 ámbitos, por lo que, si se opta por esta opción, la empresa deberá presentar un documento sólido que justifique este formato.

Se espera que al menos el plan contenga las estrategias a implementar a futuro, cuáles serán los indicadores en los que se especializarán y cuales mantendrán estratégicamente en un nivel más bajo, justificando cada detalle.

Esta estrategia, de nivel 1, es para comenzar a desarrollar el ámbito, pero abusar de esto daría como resultado una calificación global baja o de nivel 1, por lo que ponen en riesgo la obtención del Distintivo ESR® o quedar condicionada.

Si la empresa está comenzando a implementar, posiblemente el nivel sea 2.

Con el modelo anterior se presentaba la evidencia sin estar al tanto del nivel de desarrollo que se tenía en cada indicador. Ante el cambio de modelo, muchas empresas se dieron cuenta que su nivel de desarrollo de sus indicadores se encontraba en 2, es decir, están en un proceso de gestión de la política.

La empresa debe considerar que, si la evidencia son reconocimientos o premios a los planes de implementación, son de nivel 2. En general, si la empresa tiene duda sobre qué valor asignar a un indicador posiblemente sea porque el nivel de desarrollo sea 1 o 2.

Por otro lado, si la empresa no tiene dudas es porque es muy claro cuál es la política, porque ya está en marcha y tiene resultados de la misma, en ese caso el nivel posiblemente sea 3.

Si no es una acción implementada, no corresponde a nivel 3.

Recordar que la clave del nivel de desarrollo 3 es implementación. Aunque la política sea muy clara y tenga reconocimiento por otras instituciones, si no está implementada y medida no se encuentra en un nivel 3. Actualmente son muy pocas las empresas con indicadores en nivel 4 y 5. Entonces al menos que la empresa tenga muy claro de que van las evidencias de estos niveles y cuente con la documentación que lo sustente no deberían optar por postular a una calificación 4 y 5, debido a que podría ser condicionada al evidenciar que no tiene conocimiento sobre las evidencias requeridos para este nivel.

Resultados de la evaluación de las empresas de Manufacturas PM

Estos resultados ofrecen una visión clara del nivel de las prácticas y desafíos específicos en su sector, permitiendo una evaluación precisa de la posición de la empresa en términos de RSE. Al entender cómo otras empresas similares están abordando la RS, se pueden identificar oportunidades de mejora, optimizar estrategias existentes y fortalecer la reputación de la empresa en términos de sostenibilidad. Además, este conocimiento profundo del panorama de RSE permite la adaptación ágil a las expectativas del mercado, asegurando una ventaja competitiva sostenible y una conexión más fuerte con consumidores comprometidos con valores éticos y RS.

La Gráfica 3 muestran los resultados de las empresas Pyme y de Manufacturas PM por ámbito. Proporciona una visión detallada de la autoevaluación de las empresas en distintos ámbitos de RS (Panel a, Panel c), así como la evaluación corregida por un evaluador (Panel b, Panel d), clasificándolas en cinco niveles de desarrollo. Las barras representan la proporción de indicadores de cada ámbito que se encuentran 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%.

**Las empresas PyMEs
presentaron**

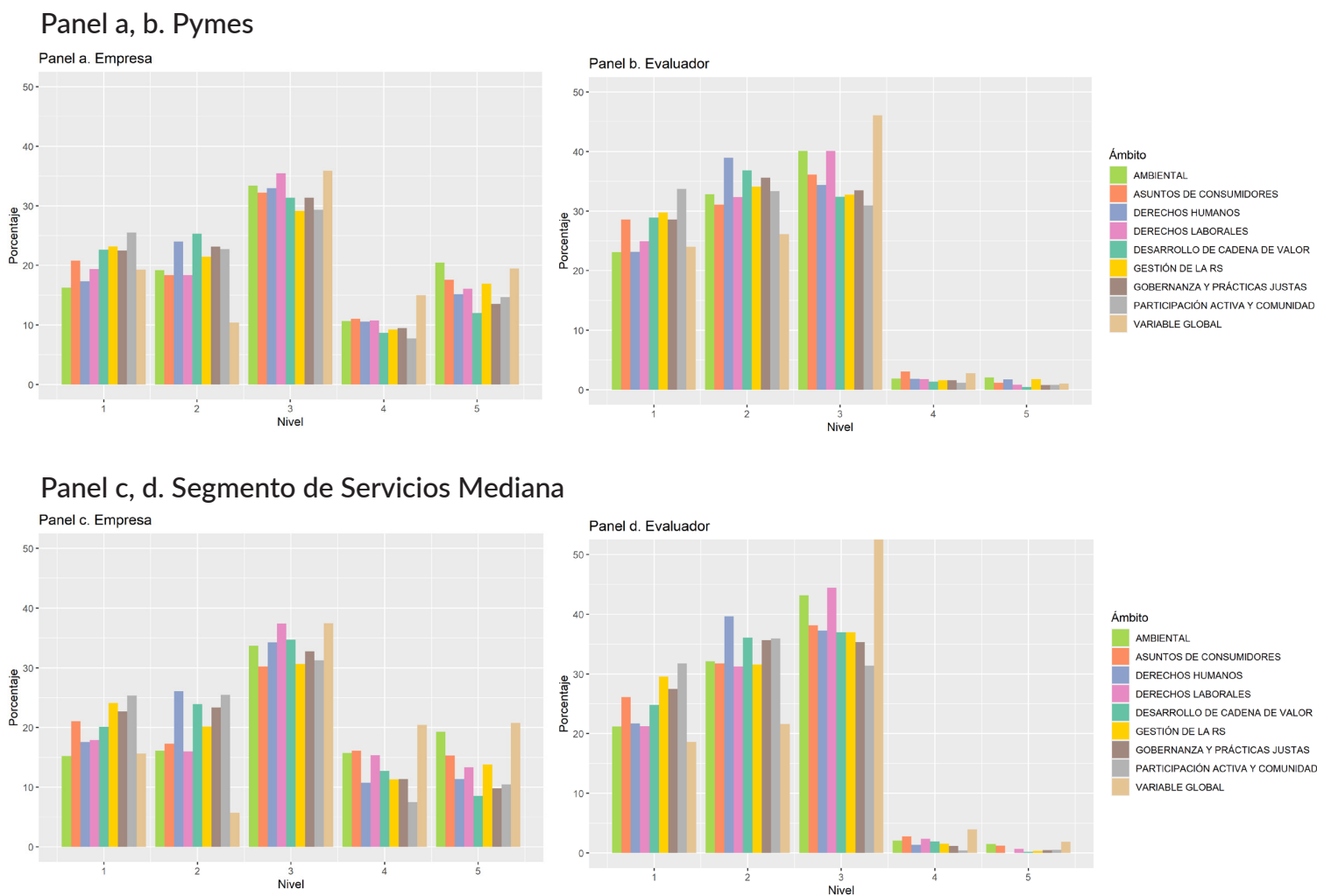
60.2 mil indicadores

**El segmento de empresas de
manufacturas de tamaño pequeño
y mediano presentaron**

13.6 mil indicadores

Mismos que fueron evaluados por Cemefi para la obtención de
Distintivo ESR®

Gráfica 3. Porcentaje de desarrollo de indicadores de empresas por ámbito y nivel.



Fuente: Elaboración propia con datos de empresas Pymes participantes por el Distintivo ESR®.
 Nota: 60.2 mil indicadores evaluados para Pymes y 13.6 mil indicadores para el segmento de Manufacturas PM.

Interpretación de la Gráfica 3

Para el Panel b de la Gráfica 3, con información de Pymes, la primera barra de color verde quiere decir que 23.1% de los indicadores se encuentran en Nivel 1 para el ámbito “ambiental”. 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.

Viendo todas las barras, la mayoría de los ámbitos tiende a agruparse en los niveles 2 y 3, indicando que las empresas tienen un compromiso y están desarrollando sistemas de gestión, pero aún no han alcanzado la fase de implementación plena o consolidación. Los niveles 4 y 5 muestran porcentajes más bajos, indicando que hay áreas en crecimiento en términos de impacto real y estrategias innovadoras. Esta conclusión también aplica para el segmento de empresas de Manufacturas PM (Gráfica 3, panel d).

Interpretación práctica de la Gráfica 3

Si el lector se siente abrumado por la interpretación solo debe de enfocar su atención a cómo cambia el tamaño de las barras y así podrá comparar la diferencia en el desarrollo para cada uno de los ámbitos. Aquí hay algunas interpretaciones generales de la Gráfica 4:

Distribución por Niveles

Este segmento se encuentra enfocado principalmente en una etapa de implementación de las políticas de RS (Nivel 3) y muestra como la tendencia de este segmento de empresa influye fuertemente sobre las Pymes en general. La distribución de la calificación de los evaluadores de este segmento de empresas (Panel d) es muy similar a los promedios de las Pymes (Panel b).

Ámbitos Específicos

Participación Activa y Comunidad y Gestión de la RS: en el nivel 1 se destaca con un mayor porcentaje, lo que podría indicar un área donde las empresas están iniciando su compromiso social.

Derechos Humanos: Tiene un porcentaje más alto en el nivel 2, sugiriendo un enfoque más avanzado en comparación con otros ámbitos (Gráfica 3, panel d).

Derechos laborales y ambiental: Por la naturaleza del segmento, estos indicadores son fundamentales que se encuentren en implementación y medición (Nivel 3) (Panel d, barras verde y rosa).

Es un logro para la RS que cerca del 45% de las políticas de “Derechos laborales” y “Ambientales” del segmento se encuentren implementadas.

El reconocimiento es mayor para este segmento porque muestra un avance mayor al promedio de las Pymes en políticas de Nivel 3.

Desarrollo de Cadena de Valor y Gestión de la RS: los indicadores para este segmento se encuentran concentrados en el Nivel de desarrollo 3, en comparación con las Pymes que se encuentran en 2. Esto le da una ventaja competitiva en su sector, demostrando mejores relaciones comerciales.

Retos Potenciales

Niveles 4 y 5 bajos: La baja presencia en los niveles 4 y 5 indica que las empresas podrían enfrentar desafíos para demostrar impacto a largo plazo y para integrar completamente prácticas innovadoras y sostenibles. En este segmento la presencia del nivel 5 es casi nulo (Gráfica 3, panel d).

Recomendaciones

La Gráfica 3 sugiere que las empresas han progresado en términos de compromiso y desarrollo de sistemas de gestión, pero hay margen para mejorar la implementación práctica y la innovación estratégica. El Distintivo ESR® brinda una oportunidad valiosa para el mejoramiento continuo y la excelencia en RSE.

Enfoque en Implementación (Niveles 3 y 4):

Priorizar la implementación efectiva de las prácticas de RSE para avanzar desde el desarrollo de sistemas de gestión hacia el impacto real y medible.

La principal dificultad que muestran las Pymes para alcanzar los Niveles de desarrollo 4 y 5 es debido a la falta de comprensión del Nivel 3, recordando que se compone por implementación y medición. En su mayoría las empresas equivocadamente presentan información de implementación sin establecer estrategias de medición en el Nivel 2, seguimiento en el Nivel 3 y monitoreo por al menos 2 años del Nivel 4.

Innovación y Estrategia (Niveles 4 y 5):

Desarrollar estrategias innovadoras e integrar la RSE en la estrategia empresarial para avanzar hacia niveles superiores de desarrollo. Para este segmento investigación e la integración de tecnologías amigables para el medio ambiente es esencial. Recordar que toda la estrategia de Nivel 5 debe de venir acompañada con el desarrollo efectivo de todos los Niveles que le preceden.

Análisis de Ámbitos Específicos:

Realizar un análisis detallado de los ámbitos específicos para identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora.

Es prioritario que las empresas con indicadores de Derechos laborales en Nivel 2, desarrollen esas políticas, puesto que muchos de esos indicadores son fundamentales para cumplir la normativa mexicana y considerarse ESR. Caso similar para los indicadores Ambientales, con especial atención a “Salud y Riesgo operacional” y “Tecnologías amigables”

Por la importancia de esto, mantener políticas de estos ámbitos en Nivel 1 puede ser razón de condicionar a una empresa de acuerdo al veredicto del evaluador.

Cuadro 3. ¿Cuáles son las principales causas por las cuales una empresa puede quedar condicionada?

Falta de conocimiento del instrumento de evaluación.

Una diferencia constante entre la calificación dada por la empresa y el evaluador en la mayoría de los indicadores deja en evidencia que la empresa no tiene claridad del instrumento de evaluación. Se penaliza si la totalidad de los indicadores tienen diferencia.

Por ejemplo, si en el indicador 1, la empresa se dio una calificación de 4 y su evidencia corresponde a una calificación de 3, ese sería un indicador con diferencia. Si el Instrumento presentado es de 37 indicadores y 37 de ellos tienen diferencias, quedará condicionada.

Falta de claridad en las evidencias presentadas.

Solo se deben incluir las evidencias necesarias para respaldar una respuesta. La evaluación se basa en la calidad y en la veracidad de los documentos aportados, no en la cantidad de archivos cargados en la plataforma. El evaluador proporciona un veredicto que incluye una calificación y la dificultad que tuvo al realizar la evaluación o inconsistencias encontradas:

- Evidencia que no estén asociada a los indicadores, que su asociación o justificación sea ambigua.
- Falta de orden en los documentos o poca claridad de los mismo.
- Presentar información censurada, esto sucede cuando adjuntan evidencia, pero cubren con recuadros negros la mayor parte de la información.

Aprendizajes en la postulación del segmento de empresas

Las empresas de Manufacturas PM contra otros segmentos

Calificación general

En promedio las empresas Pymes que participan por el Distintivo ESR® tienen una calificación de 2.172 y las empresas de Manufacturas PM tienen una calificación de 2.226, lo que quiere decir que este segmento se encuentra por arriba de promedio y la mayoría de las empresas se encuentran en un proceso de gestión de políticas. Si se ordena las calificaciones de los segmentos de más alta a más baja, este segmento quedaría en segundo lugar, por debajo del segmento de "Otros sectores de actividad de tamaño pequeño" con 2.337. Se espera que en todo momento este segmento de empresas se mantenga en los primeros lugares, debido a la naturaleza del segmento para crear procesos.

Calificación por criterio: ¿cuál es el mayor? ¿cuál es el relevante?

Desagregando por criterio se puede apreciar en la Gráfica 4 que los criterios con mayor desarrollo en el segmento son el contexto global (2.5) y ambiental (2.3), seguido del social (2.2) y gobernanza (2.1). Considerando que los principales desafíos del segmento son asegurar un lugar de trabajo con las medidas de seguridad, con pago justo y reduciendo el impacto ambiental plantea un desafío significativo y, al mismo tiempo, una oportunidad valiosa en el desarrollo de los criterios de Ambiental y Social. Dado que estos criterios son de mayor relevancia para esta industria, las empresas dentro de este segmento tienen la tarea de invertir esfuerzos en implementar y medir políticas de RSE (niveles 3).

Este enfoque no solo les permitirá cumplir con las expectativas del mercado y las regulaciones, sino también diferenciarse positivamente al abordar de manera proactiva aspectos clave como la ética empresarial, la transparencia en la gobernanza y el impacto social. Asimismo, al priorizar estos criterios, las empresas están posicionándose estratégicamente para fortalecer su reputación, atraer a clientes comprometidos con valores éticos y contribuir positivamente al desarrollo sostenible en su industria.

Para entender mejor el gráfico, la calificación de 3 significa que ya se encuentra en un proceso de implementación. Así, una calificación de 2.5 nos estaría diciendo que la mayoría de las empresas se encuentra en un proceso de implementación y algunas todavía en un proceso de gestión. Si la empresa aún tiene problemas para identificar los niveles de desarrollo del Distintivo ESR®, puede consultar la guía rápida del Cuadro 2. Esta guía es muy práctica para entender el concepto general, pero no sustituye al resto de guías y documentos donde se explica el detalle del proceso del Distintivo ESR®.

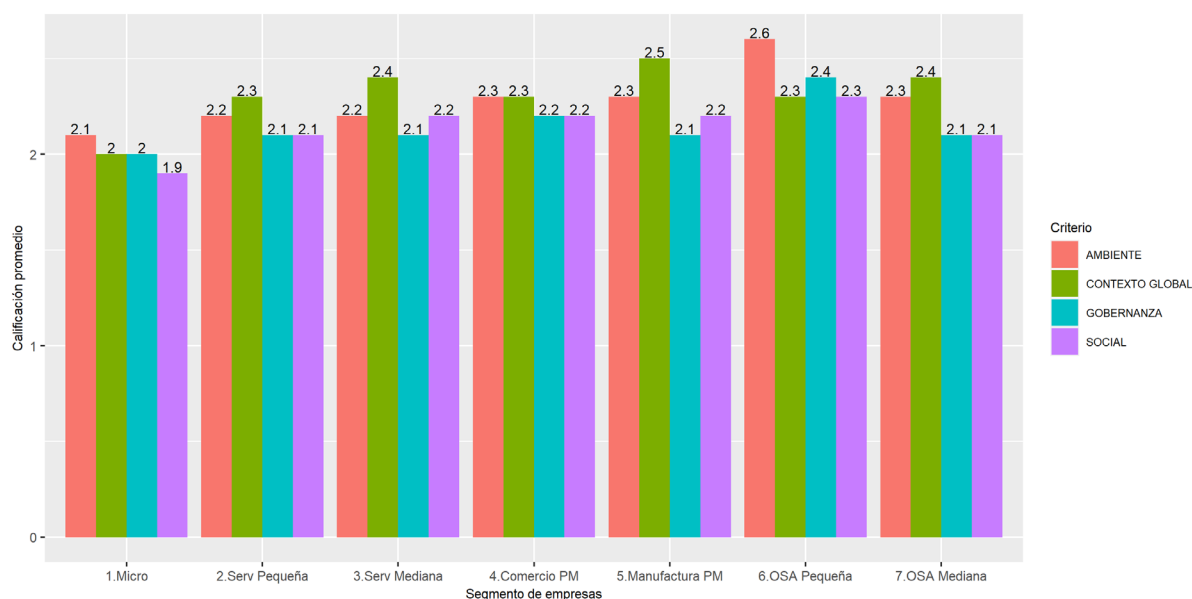
Cuadro 4. Análisis de datos

Las empresas de este segmento tienen procesos estandarizados y generan información importante. Para que las empresas establezcan estrategias de negocio basadas en evidencia deben de buscar procesar y aprovechar estos datos.

El mercado laboral y académico reconoce este cambio y se ha adaptado al mismo al impulsar y desarrollar planes de estudio enfocado al análisis de datos. Estos perfiles académicos son de gran utilidad para empresas en desarrollo como son las de tamaño Mediano.

Algunos ejemplos de perfiles, que las empresas deben de considerar en su bolsa de trabajo, son Matemáticas, Actuaría, Ingeniería o Licenciatura en Análisis de Datos, Desarrollo de Software, entre otros.

Gráfica 4. Comparación de calificación promedio por segmentos de empresa.



Fuente: Elaboración propia con datos de empresas Pymes participantes por el Distintivo ESR®. Nota: Calificación promedio 1. Micro 1.98; 2. Serv Pequeña 2.13; 3. Serv Mediana 2.16; 4. Comercio PM 2.22; 5. Manufactura PM 2.23; 6. OSA Pequeña 2.34; 7. OSA Mediana 2.17.

Expectativas

Se espera que este segmento mejore conforme más años se mantenga el Distintivo ESR® al tener mayor tiempo en organizar y sistematizar sus procesos. La experiencia acumulada a lo largo de los años en la aplicación del Distintivo ESR® permite a las empresas perfeccionar sus estrategias, identificar áreas de mejora y consolidar una cultura organizacional arraigada en valores éticos y sostenibles. En consecuencia, la longevidad en el compromiso con la RSE no solo refleja el compromiso continuo de estas empresas, sino que también sugiere un progreso constante hacia prácticas empresariales más responsables y alineadas con los estándares de sostenibilidad.

Las empresas de Manufacturas PM contra otros segmentos: Otra comparación

La Gráfica 5 muestra un análisis complementario para robustecer el resultado anterior. Esta muestra la comparación del promedio de sólo los 37 indicadores con los que tiene que cumplir toda empresa que participa en el Distintivo independiente de los años de participación en el mismo. Esto permite una comparación más justa entre los segmentos de empresas. Los 37 indicadores son esenciales en la operación de cualquier empresa, sea o no socialmente responsable.

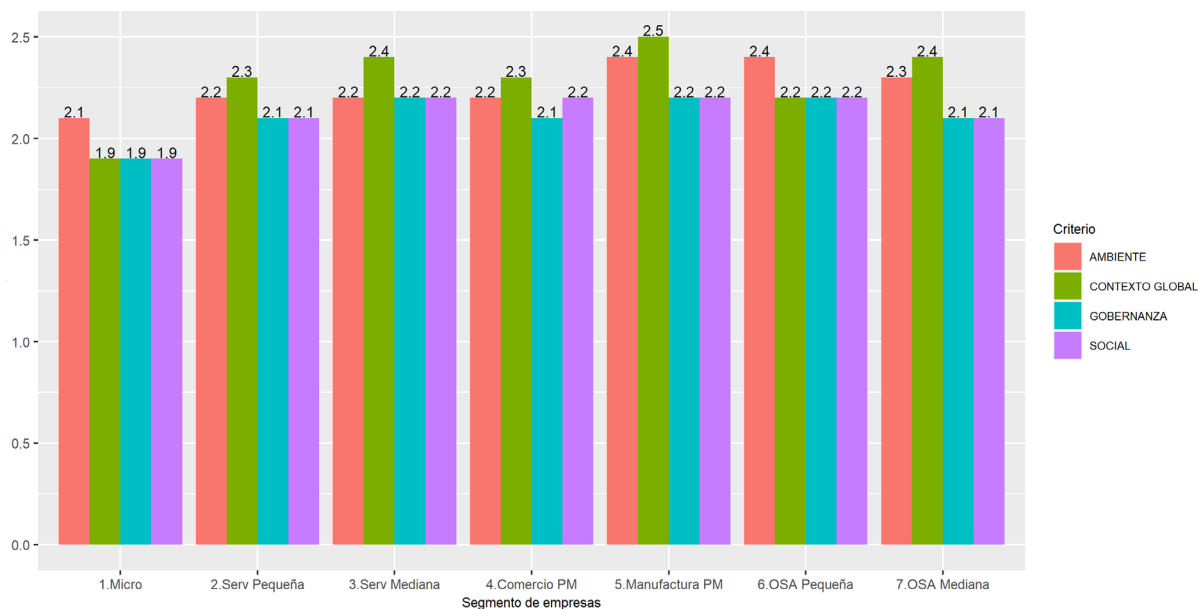
Para este segmento, los promedios se incrementaron en los Ámbitos Ambiental (2.3 a 2.4) y Social (2.1 a 2.2). Esto puede interpretarse como que las empresas de más años están en un proceso de desarrollo y gestión de los indicadores incluidos en los instrumentos para empresas de 5 a 9 años y de 10 años y más. Por su parte las empresas con menos Años de participación están desarrollando políticas competitivas.

Este hallazgo sugiere que el compromiso activo con la RSE va más allá de simplemente participar en iniciativas; es crucial la efectividad y la profundidad de la implementación de prácticas sostenibles. También ofrece a las empresas la oportunidad de enfocarse en la calidad de su compromiso con la RSE, asegurando que sus esfuerzos tengan un impacto significativo y positivo en aspectos clave como la gobernanza, la RS y ambiental, y la ética empresarial.

Cuadro 5.

La empresa debe contrastar los datos de su empresa con los datos del segmento de la Gráfica 4 y 5, para saber en donde se encuentra respecto del promedio de su segmento. Si se encuentra por debajo del promedio es indispensable considerar todas las recomendaciones presentadas, de lo contrario pone en riesgo a la empresa de quedar condicionada en la evaluación siguiente (Cuadro 3).

Gráfica 5. Comparación de calificación promedio por segmentos de empresa, considerando 37 indicadores.



Fuente: Elaboración propia con datos de empresas Pymes participantes por el Distintivo ESR®. Nota: Calificación promedio 1. Micro 1.98; 2. Serv Pequeña 2.13; 3. Serv Mediana 2.16; 4. Comercio PM 2.22; 5. Manufactura PM 2.23; 6. OSA Pequeña 2.34; 7. OSA Mediana 2.17.

Mejora continua

Una mayor participación puede no garantizar automáticamente un desempeño superior en los indicadores de RSE, lo que subraya la necesidad de un enfoque estratégico y una gestión efectiva de políticas y programas.

Al analizar la calificación promedio del segmento considerando los años dentro del Distintivo ESR® se puede apreciar qué existe una ligera correlación positiva: a más años dentro del distintivo, mejor la calificación.

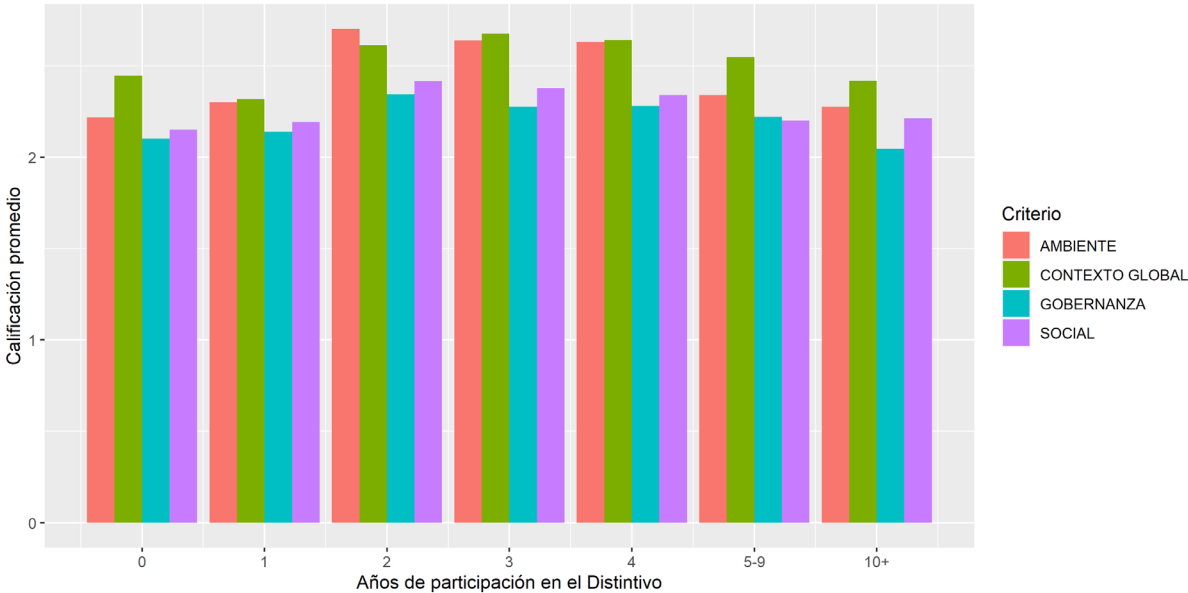
Como muestra la Gráfica 6, cuando las empresas participan por primera vez por el distintivo su calificación promedio ronda por 2 y se enfocan en el criterio de contexto global y ambiental. Es importante reconocer que una calificación promedio de 2 en el primer año, es buena. Para otros segmentos se encuentra por 1.8.

Para las empresas con 1 a 3 años se observa una mejora progresiva en todos los criterios. Para los años mayores a 2 el promedio de los ámbitos ambiental y social crecen significativamente. Para las empresas con 10 años y más se observa una caída totalmente esperada, debido a que estas pasan de contestar un instrumento de 55 a un instrumento de 98 indicadores, lo que implica un reto en el desarrollo de nuevos planes y la gestión de los mismos. Las empresas con más años comprenden que no se espera que las ESR sean especialista en todos los ámbitos, por lo que optan por comenzar con el proceso de políticas de Nivel 1, lo que en lo general reduce su promedio.

En general para la Pymes los resultados apuntan a que:

“La constancia en la responsabilidad social, mejora el compromiso de la empresa”

Gráfica 6. Calificación promedio de empresas del segmento por criterio y años de postulación por el Distintivo ESR®.



Fuente: Elaboración propia con datos de empresas Pymes participantes por el Distintivo ESR®. Notas: Corresponden a los años con que postula la empresa. La caída en los años 4 en adelante se debe principalmente a una menor cantidad de empresas con esos años.

Recomendaciones

A continuación, se lista una serie de recomendaciones para las empresas del segmento para cada uno de los criterios y ámbitos. Se recomienda al lector tomarlas en cuenta para el desarrollo de sus políticas, mejora del compromiso con la RS y dentro del Distintivo ESR®. Si en la sección anterior la empresa se identificó por debajo de su segmento, esta sección es fundamental estudiarla para mejorar sus niveles de RS.

Recomendaciones para el criterio ambiental

Identificación de Aspectos Ambientales (Compromiso Inicial - Nivel 1):

- **Desarrollar Conciencia:** Iniciar programas de sensibilización sobre aspectos ambientales y sus impactos en las operaciones de la empresa.
- **Propósito:** Las empresas deben adoptar un propósito amplio y compartido que sirva a diversas partes interesadas, incluyendo el planeta. El cambio de paradigma necesario para maximizar el impacto positivo implica pasar de minimizar el impacto negativo a establecer objetivos regenerativos.

Implementación de Sistema de Gestión (Sistema de Gestión - Nivel 2):

- **Definir Procesos:** Establecer procesos para identificar, evaluar y abordar aspectos ambientales en todas las operaciones.
- **Capacitación Continua:** Proporcionar capacitación continua sobre gestión ambiental a empleados.
- **Servicios:** Se debe de desarrollar productos sostenibles y saludables, y contribuir activamente a la restauración del planeta y su entorno ambiental.

Implementación Efectiva (Implementación - Nivel 3):

- **Registro y Coherencia:** Desarrollar registros que demuestren la implementación de prácticas ambientales coherentes con el sistema de gestión.
- **Cumplimiento Legal:** Asegurarse de que las acciones estén alineadas con los requisitos legales ambientales.
- **La evidencia del Nivel 3 en adelante no puede ser genérica y aplicarse en distintos indicadores. Para el Nivel 1 se puede realizar esta estrategia, siempre y cuando el plan tenga alcance a todos los indicadores del ámbito presentado.**

Consolidación y Medición de Impacto (Consolidación - Nivel 4):

- **Medición de Impacto:** Establecer indicadores para medir el impacto ambiental de las operaciones y evaluarlos durante al menos dos años.
- **Establecer Metas Demostrables:** Establecer metas específicas para demostrar avances tangibles en la gestión ambiental.

Innovación y Estrategia (Innovación - Nivel 5):

- **Integrar Sostenibilidad en Estrategia:** Incorporar la gestión ambiental en la estrategia empresarial para impulsar la ventaja competitiva a través de la sostenibilidad.
- **Para las manufacturas el desarrollo y aplicación de tecnologías es indispensable.**
- **Establecer Políticas Sólidas:** Desarrollar políticas y prácticas sólidas en RSE, con un enfoque especial en aspectos ambientales.
- **Mantengan un diálogo constante con los grupos de interés, explorando oportunidades para formar**

alianzas y comunicando impactos y riesgos de manera efectiva. Por lo tanto, si existe censura de partes del proceso y evolución de la política no puede ser considerada de Nivel 5.

Innovación y Estrategia (Innovación - Nivel 5):

- Integrar Sostenibilidad en Estrategia: Incorporar la gestión ambiental en la estrategia empresarial para impulsar la ventaja competitiva a través de la sostenibilidad.

Recomendaciones para el criterio social

Compromiso Inicial

- Prioricen la identificación de áreas clave de RSE que son relevantes para sus operaciones y grupos de interés.
- Desarrollen un plan de RSE que aborde las preocupaciones iniciales y establezca metas claras para la concienciación y sensibilización interna y externa.
- Inicien programas de formación para el personal sobre los aspectos fundamentales de la RSE y su impacto en la empresa y la comunidad.
- Reconocer el vínculo entre la vida laboral y familiar no solo fortalece el bienestar de los empleados, sino que también fomenta su participación activa en el entorno laboral.
- La percepción de que las mejores ideas pueden surgir desde cualquier nivel jerárquico, no solo desde la alta dirección, impulsa un ambiente inclusivo y estimula la innovación. Involucrar a los empleados no solo promueve un compromiso genuino, sino que también genera contribuciones significativas, cultivando así una cultura organizacional basada en la colaboración y el respeto mutuo.

Sistema de Gestión

- Definan procesos que fomenten el diálogo con los grupos de interés, especialmente clientes, empleados y comunidades locales.
- Avancen en la implementación de prácticas éticas y transparentes, integrando principios de RSE en los procedimientos comerciales cotidianos.
- Fomenten la comunicación efectiva sobre sus prácticas de RSE tanto interna como externamente.

Implementación

- Asegúrense de contar con registros detallados que respalden la implementación de su plan de RSE.
- Centren las acciones en cumplir con requisitos legales y mejoren la percepción de la marca a través de prácticas sostenibles.
- Consideren estrategias específicas para abordar áreas de impacto social identificadas en sus registros.
- La evidencia del Nivel 3 en adelante no puede ser genérica y aplicarse en distintos indicadores. Para el Nivel 1 se puede realizar esta estrategia, siempre y cuando el plan tenga alcance a todos los indicadores del ámbito presentado.

Consolidación

- Apunten a aplicar la RSE en áreas específicas que tengan un impacto significativo en la sociedad y en sus operaciones.
- Establezcan metas a largo plazo para medir el impacto y reconstruir la reputación en áreas donde se hayan identificado problemas.

- Compartan los logros y aprendizajes con los grupos de interés para fortalecer la transparencia.

Innovación

- Integren procesos, personas y tecnología para aplicar la RSE en acciones estratégicas.
- Establezcan políticas sólidas y prácticas innovadoras en RSE que vayan más allá de los requisitos legales.
- Mantengan un diálogo constante con los grupos de interés, explorando oportunidades para formar alianzas y comunicando impactos y riesgos de manera efectiva. Por lo tanto, si existe censura de partes del proceso y evolución de la política no puede ser considerada de Nivel 5.
- Es crucial que cada empresa adapte estas recomendaciones a sus circunstancias específicas, y que se fomente la colaboración entre ellas para compartir experiencias y mejores prácticas en RSE. Además, la medición constante del progreso y la adaptación a los cambios en el entorno empresarial son elementos clave para avanzar en los niveles de desarrollo de RSE.

Recomendaciones en el ámbito de gobernanza

Compromiso Inicial

- Inicien un proceso de concienciación sobre la importancia de la gobernanza en el rendimiento general de la empresa.
- Establezcan un comité de gobernanza o designen roles específicos para supervisar la implementación de prácticas de gobernanza.
- Desarrollen un plan que identifique áreas clave para mejorar la estructura de gobernanza y establezcan metas alcanzables.
- Un mapeo exhaustivo, evaluando la posición de la empresa con metodologías como “STAR” y “objetivo estrella polar”, es crucial para anticipar cambios y prepararse para asegurar la sostenibilidad.

Sistema de Gestión

- Definan e implementen procesos estructurados para mejorar la gobernanza, incluyendo prácticas éticas y transparencia en la toma de decisiones.
- Establezcan diálogos regulares con partes interesadas internas y externas para recibir retroalimentación sobre la gobernanza.
- Consideren la implementación de tecnologías que faciliten el seguimiento y la mejora de los procesos de gobernanza.

Implementación

- Asegúrense de que las prácticas de gobernanza se implementen de manera coherente en todos los niveles de la organización.
- Documenten y comuniquen claramente las políticas y prácticas de gobernanza a empleados y partes interesadas clave.
- Participen en programas de capacitación para fortalecer la comprensión y aplicación efectiva de las mejores prácticas de gobernanza.
- La evidencia del Nivel 3 en adelante no puede ser genérica y aplicarse en distintos indicadores. Para el Nivel 1 se puede realizar esta estrategia, siempre y cuando el plan tenga alcance a todos los indicadores del ámbito presentado.
- Definición clara entre los indicadores del ámbito social y gobernanza. Establecer conexión de políticas con los tomadores de decisión dentro de la empresa.

Consolidación

- Enfoquen la gobernanza en áreas específicas que impacten directamente en el rendimiento y la sostenibilidad del negocio.
- Desarrollen indicadores clave de rendimiento (KPI) para evaluar la efectividad de las prácticas de gobernanza.
- Implementen sistemas de retroalimentación continua para mejorar la gobernanza en respuesta a cambios internos y externos.
- Transparencia Informativa: Compartir información, incluso sobre debilidades, no solo nutre la confianza de los clientes, sino que también fortalece los lazos con las comunidades.

Innovación

- Integren la gobernanza en la estrategia empresarial, asegurándose de que esté alineada con los objetivos a largo plazo.
- Busquen nuevas formas de mejorar la participación de los empleados en la toma de decisiones y la gobernanza.
- Mantengan una mentalidad de mejora continua, adoptando enfoques innovadores y tecnologías emergentes en la gobernanza.
- Mantengan un diálogo constante con los grupos de interés, explorando oportunidades para formar alianzas y comunicando impactos y riesgos de manera efectiva. Por lo tanto, si existe censura de partes del proceso y evolución de la política no puede ser considerada de Nivel 5.

Recomendaciones sobre el proceso de postulación

Para muchas empresas fue abrumador conocer el nuevo Modelo ASG y clasificar sus políticas según los niveles de desarrollo. Así mismo, una vez que se evaluaron las políticas se mostró que para algunas empresas las evidencias presentadas no cumplieron con el nivel de desarrollo que se consideraba tener. Las empresas deben de comprender que la RS no es solo un proceso de reconocimiento, es además un proceso de aprendizaje con el objetivo de mejorar el impacto que las acciones de la empresa tienen con la sociedad.

Todas las empresas tuvieron al menos un error al clasificar el nivel de sus evidencias. Se recomienda de manera general el siguiente método para identificar que evidencia presentar y en qué Nivel asignarla la política.

Establecer un plan para cada uno de los 9 ámbitos.

Aunque ya se tengan políticas implementadas (Nivel 3), se debe tener las evidencias de niveles anteriores. Esto es importante para tener claro los objetivos y metas de la empresa. Resulta muy práctico porque en caso de aún no contar con evidencias para un indicador, que estratégicamente aún no se desarrolla, se pueden postular usando dichos documentos como evidencia de Nivel 1. La estrategia se refiere a desarrollar indicadores de mayor relevancia para el segmento, no es un método para evadir responsabilidades sobre el resto de indicadores.

La evidencia del Nivel 3 en adelante no puede ser genérica y aplicarse en distintos indicadores. Para el Nivel 1 se puede realizar esta estrategia, siempre y cuando el plan tenga alcance a todos los indicadores del ámbito presentado. Se reconoce que la empresa tenga claro los indicadores en desarrollo, en vez de simular con evidencias que no corresponden.

La RS se debe de ajustar a cada industria.

No se espera que las empresas tengan todos los indicadores en Nivel 5. Para empresas de Servicios como en la industria de Servicios Profesionales, Científicos y Técnicos (SPCT) es mucho más importante tener indicadores de Nivel 3 (políticas implementadas), en indicadores del criterio Social porque involucra el ámbito de Derechos Laborales. Por otro lado, no se espera que sus esfuerzos se concentren en obtener un Nivel alto en indicadores donde el impacto de la empresa sea menor. Por ejemplo, en el ámbito Ambiental el impacto de una empresa Minera es sustancialmente mayor al de las empresas SPCT. **Sin embargo, atender con prioridad no significa descuidar al resto.**

Estudiar el listado completo de indicadores antes de comenzar a presentar evidencias.

Identificar las principales diferencias en las definiciones de cada uno de los indicadores para saber que evidencias corresponde a cada indicador y así lograr que la evidencia sea mejor calificada.

Una buena política puede ser evaluada en un Nivel menor si la evidencia se asigna a el indicador equivocado.

Esta comparación también es importante porque si se identifica que definitivamente no se tiene la evidencia de un indicador, pero se consideró dentro del plan inicial, se puede recurrir a presentar el plan desarrollado para el ámbito en Nivel 1. Si se atendió la primera recomendación este punto no debe de ser mayor problema.

Asignar Nivel de desarrollo.

Cuando se tenga la evidencia identificada y el indicador al que corresponde, el siguiente paso es asignarles un Nivel de desarrollo.

Importante: A continuación, se describe un método práctico para identificar el Nivel de desarrollo de las evidencias, lo que no es igual al proceso de desarrollo y evolución de una política de RS. Son dos procesos diferentes y el segundo se encuentra explicado a detalle en “El arte de crear buenas prácticas de RSE” (Sánchez y Franco, 2024).¹

Todo comienza con la pregunta: ¿La política esta implementada y medida?

- Si la respuesta es no, el nivel es 1 o 2. Si solo se tiene el plan inicial es Nivel 1. Si la política ya se estructuró correctamente e incluso ya tiene reconocimiento por otra institución, entonces es 2.
- Si la respuesta es que sí está implementada y la evidencia a presentar corresponde al registro de seguimiento a la política, en ese caso el nivel es 3 o más. La medición también es parte del Nivel 3, porque la implementación detona la crítica y determina el nivel de éxito de la política.
- Ahora bien, si existe evidencia de que se adaptó correctamente al contexto de la empresa y el seguimiento de la política y tiene al menos 2 años, es un indicador del Nivel 4. Las evidencias del seguimiento deben ser encuestas internas y/o externas, documentos de evaluación de políticas o documentos con una métrica o KPI con el nivel de cumplimiento y evaluación de la política.
- Por último, si la empresa comprende en su totalidad los niveles 1 a 4 y considera que las evidencias a presentar cumplen con todo lo descrito anteriormente, además la empresa mantiene un diálogo constante con los grupos de interés, gestionando alianzas y comunicando impactos y riesgos de manera efectiva, esa política es de Nivel 5.
- Por lo tanto, para presentar este Nivel de desarrollo, la empresa debe de entender los Niveles de desarrollo y poder valorar que la política es acorde a este Nivel. Caso contrario, se evidenciará el desconocimiento del Modelo ASG.

De manera muy simplificada, el Distintivo ESR® califica el nivel de las políticas de 1 a 5. Donde 1 es hacer un plan, 2 es gestionar el plan para que sea posible (aún no se implementa), 3 es implementar el plan y medirlo. El nivel 4 significa que la política ya se implementó efectivamente por al menos 2 años (existen indicadores consolidados) y nivel 5 es que la empresa incorpora la RSE en su estrategia empresarial.

¹ Esto es una guía rápida pero no sustituye a los demás documentos oficiales de consulta del Distintivo ESR.

Conclusión

Para el segmento de empresas de Manufacturas PM, existe evidencia que las empresas tienen un compromiso con la RSE, dentro del Distintivo ESR®. Este compromiso comienza desde el apego y ajuste de las evidencias al nuevo Modelo ASG. Así como la mejora en las evidencias presentadas por empresas con más años de participación dentro del Distintivo ESR®. Para mejorar el compromiso en las siguientes convocatorias las empresas del segmento tendrán que desarrollar los indicadores de Nivel 1 y 2, aprovechando su ventaja en el desarrollo de procesos.

La RSE se ha convertido en un impulsor clave de inversiones y valor empresarial. En las últimas cinco décadas, sucedió un cambio sustancial en la valoración de los mercados de empresas públicas, desde un enfoque en activos tangibles hacia activos intangibles, como talento, innovación y relaciones. El respaldo a causas sociales y medioambientales no solo abre oportunidades comerciales, sino que también atrae inversiones significativas.

Evaluar las tendencias del mercado es esencial en el entorno empresarial actual. Identificar oportunidades comerciales y fomentar el liderazgo social y medioambiental son pasos clave. Acciones concretas, como la filantropía corporativa y mejorar condiciones laborales, son esenciales. Para coherencia y éxito a largo plazo, integrar el propósito en la cultura empresarial es vital. Aunque las ganancias siguen al propósito, la autenticidad y acción coherente son esenciales en un entorno donde las empresas enfrentan escrutinio riguroso. No basta con proclamar intenciones; es necesario respaldarlas con acciones tangibles y alinear estrategias. La atención creciente de los consumidores hacia cuestiones significativas destaca la importancia de que las empresas integren prácticas sostenibles y RS para atraer y retener consumidores y empleados, fortaleciendo su posición en un mercado exigente.

La participación activa de los líderes empresariales en la reducción de la brecha de riqueza constituye un pilar crucial de la RSE. Este compromiso implica implementar políticas salariales equitativas, fomentar oportunidades de crecimiento y diversidad, así como invertir en programas educativos para comunidades desfavorecidas. Al abordar directamente estas desigualdades económicas, las empresas no solo fortalecen su impacto social positivo, sino que también refuerzan su sostenibilidad y reputación en la comunidad empresarial.

La responsabilidad va más allá del simple cumplimiento de regulaciones; implica superar expectativas y comunicar tanto los aspectos positivos como los negativos de manera franca y abierta. Esta actitud proactiva no solo contribuye a la construcción de relaciones sólidas y duraderas, sino que también demuestra un compromiso genuino con la integridad y la responsabilidad en todas las operaciones empresariales. Así mismo, la sostenibilidad debe ser más que simples gestos de relaciones públicas o cumplimientos regulatorios; debe arraigarse en todas las operaciones empresariales. Empresas sostenibles, conscientes de la finitud de recursos y variabilidad de precios, adoptan una perspectiva centrada en comunidades y familias, ajustando su consumo de recursos y transformando residuos en recursos valiosos.

Cultivar una empresa sostenible implica adoptar un propósito trascendental, que guía y motiva a los empleados, convirtiéndolos en el núcleo vital de la misión sostenible. La RS se convierte así en la construcción de un legado perdurable, colaborando con otros y abarcando aspectos sociales, económicos y culturales para impactar positivamente en la sociedad.

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.

Agradecimientos especiales a Diego Sánchez Hernández por su colaboración en la edición y revisión del documento.

Referencias

Batini, N. (2021). *La economía de la alimentación sostenible: Políticas inteligentes para la salud y el planeta*. Island Press.

Carroll, A. B. (1979). "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance". *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.

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.

Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2001). Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. *Long Range Planning*, 34(5), 585-604.

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*.

Goldthau, A., & Tagliapietra, S. (2022). Crisis energética: cinco preguntas a las que habrá que responder en 2023. *Nature*.

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.

Lackovic, M., Lim, K. M., Tam, B., Frisandi, F., Ruiz-Cabrero, J., Dolya, A., ... Kozak, I. (2022). *Descarbonización con geotermia de nueva generación*. Boston Consulting Group.

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

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

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

Smil, V. (2021). Grandes transiciones: Cómo se hizo el mundo moderno. Oxford University Press.

Thurow, R., & Kilman, S. (2010). ¡Basta!: Por qué los más pobres del mundo se mueren de hambre en época de abundancia. Public Affairs.

Von Drehle, David. (2003). "Triangle: The Fire That Changed America". New York: Grove Press.

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.

Conferencias Foro MiPyMEs 2023

Barba, M. (2024, Nov. 24). Foro de aprendizaje: El impacto de la responsabilidad social en la cadena de valor #ForoMiPyMEs2023. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=nCic6qN9TF0&list=PL61fEheUXqYQCv-PIMxuLdyiE_9LPpBY&index=8

Calderas, J. (2024, Nov. 24). Conferencia: Manejo de residuos #ForoMiPyMEs2023. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=Y949-iwk0RQ&list=PL61fEheUXqYQCv-PIMxuLdyiE_9LPpBY

Colunga, F. (2024, Nov. 24). Conferencia: "Las #MiPyMEs como actor clave en las cadenas de valor". YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=YxEbjA0C7JY&list=PL61fEheUXqYQCv-PIMxuLdyiE_9LPpBY&index=6

Escobar, J. (2024, Nov. 24). Foro de aprendizaje: ¿Cómo definir asuntos materiales de ESG para mi PYME? #ForoMiPyMEs2023. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=9brJ0AO7Wls&list=PL61fEheUXqYQCv-PIMxuLdyiE_9LPpBY&index=12

Riojas, L. (2024, Nov. 24). Conferencia: "Los beneficios de una planeación estratégica de la #RSE #ForoMiPyMEs2023. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=zTnKk99pTTs&list=PL61fEheUXqYQCv-PIMxuLdyiE_9LPpBY&index=5

Sánchez, B. (2024, Nov. 24). Foro de aprendizaje: Los criterios ASG: una guía para que las MiPyMEs sean más sostenibles. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=RDvXB8Oi69k&list=PL61fEheUXqYQCv-PIMxuLdyiE_9LPpBY&index=11

Sulmont, A. (2024, Nov. 24). Conferencia: El rol de las empresas en la protección y promoción de los Derechos Humanos. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=UkCVaz_yTXs&list=PL61fEheUXqYQCv-PIMxuLdyiE_9LPpBY&index=3

Toro, B. (2024, Nov. 24). Conferencia magistral "Saber cuidar: el nuevo paradigma de la ética empresarial". #ForoMiPyMEs2023. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=ly3dr4HPY8w&list=PL61fEheUXqYQCv-PIMxuLdyiE_9LPpBY&index=4