

# Diagnóstico sobre las prácticas de sostenibilidad en las MiPyMEs de Nuevo León

Mario Vázquez Maguirre y Consuelo García de la Torre

## Resumen

*Este artículo tiene como objetivo realizar un diagnóstico de las prácticas de sostenibilidad de la micro, pequeña y mediana empresa (MiPyME) en el estado mexicano de Nuevo León, utilizando la metodología del modelo pentadimensional de sostenibilidad. Este modelo, construido a partir del contexto que rodea a la MiPyME en México, se compone de las dimensiones de gestión global, competitividad, relaciones, impactos, y transparencia y comunicación. Los resultados, derivados de un cuestionario aplicado a 221 empresas, indican que algunas de estas tienen ya claro qué medidas tomar para incluir estrategias de sostenibilidad en la mayoría de las áreas del negocio, sin llegar aún a una gestión integral global. De igual forma, hay empresas que manifiestan tomar medidas incipientes y actitudes positivas en materia de sostenibilidad, pero carecen de conocimiento y del interés suficiente para concretar un modelo de gestión sostenible en el largo plazo.*

**Palabras clave:** sostenibilidad, MiPyMEs, impactos.

**Clasificación JEL:** F61, Q56, P42.

## Abstract

*The objective of this article is to analyze the sustainability practices of micro, small and medium enterprises (MSMEs) in the Mexican State of Nuevo León, using the methodology of the pentadimensional sustainability model. This model, that includes the context surrounding MSMEs in Mexico, is composed by five dimensions: global management, competitiveness, relationships, impacts, and transparency and communication. The results, derived from a questionnaire applied to 221 companies, indicate that some companies already have clear actions to include sustainability strategies in most areas of the business, but without reaching a global integration of those strategies. Similarly, the sample contains companies that claim to have incipient actions and positive attitudes towards sustainability, but they lack sufficient knowledge and interest to concretise a sustainable management model in the long term.*

**Keywords:** sustainability, MSMEs, impacts.

**JEL Classification:** F61, Q56, P42.

## 1. Introducción

Las empresas se han sumado masivamente a la búsqueda del desarrollo sostenible. Los Objetivos del Desarrollo del Milenio, desarrollados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), establecieron la pauta sobre los temas más urgentes de la humanidad, y los organismos internacionales enfocados en promover el desarrollo lograron posicionar este tema en la agenda de las grandes empresas. Por su parte, las empresas ya estaban trabajando en estas áreas por medio de iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial, y la sostenibilidad complementó estos esfuerzos para enfocarlos en lo que hoy son los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS (Naciones Unidas, 2015). A través de reportes como el de la Global Reporting Initiative (GRI) es posible apreciar la alineación de los programas que desarrollan las empresas con cada uno de los ODS. Los beneficios para las empresas son evidentes en términos de ahorros, eficiencia, productividad, legitimidad, reputación, y otros (Huerta, Rivera y Torres, 2010). La MiPyME no ha sido ajena a esta tendencia y se encuentra en la transición hacia prácticas más sostenibles y una mejor gestión de sus grupos de interés. Sin embargo, es necesario conocer el grado de adopción de estas prácticas y las dimensiones que presentan mayor y menor grado de desarrollo, para poder promover los apoyos necesarios para que este sector consolide un modelo de gestión sostenible con mayor rapidez.

Este artículo tiene como objetivo hacer un diagnóstico de las prácticas de sostenibilidad de las MiPyMEs utilizando la metodología del modelo pentadimensional de sostenibilidad. En la primera sección se revisa la evolución de la sostenibilidad corporativa, el modelo pentadimensional y los apoyos que tienen las MiPyMEs en este tema. La segunda sección detalla la metodología y describe el cuestionario aplicado. Después se analizan los resultados por dimensión y, finalmente, se realizan algunas reflexiones y recomendaciones para la implementación de prácticas sostenibles en las MiPyMEs.

## 2. Marco conceptual

### *Sostenibilidad*

La sostenibilidad es un enfoque que impacta cada aspecto del negocio, por lo que constituye un enorme reto para las empresas, sin importar su tamaño. El término también involucra el desarrollo, por parte del empresariado, de una mentalidad con elementos sistémicos, considerando y comprometiendo a todos los grupos de interés participantes (Kassel y Rimanoczy, 2018). Esta tarea también implica el replanteamiento de estrategias

educativas por parte de las escuelas de negocio hacia proyectos transversales y de mayor duración, donde el alumno (muchos de ellos ejecutivos que estudian un posgrado) pueda desarrollar esta mentalidad (Vázquez-Maguirre y García de la Torre, 2018).

La sostenibilidad en los negocios está cercanamente relacionada con la responsabilidad social empresarial, con la primera como el objetivo último de la segunda. Sin embargo, ambos términos tuvieron desarrollos diferentes. La responsabilidad social empresarial se ha practicado de forma implícita por empresarios a lo largo de la historia, acotada por normativas, restricciones religiosas y filosóficas. De forma más explícita, el término tiene su origen a finales del siglo XIX, cuando Andrew Carnegie se cuestiona el rol de las personas adineradas para la atención de problemas sociales. Medio siglo después, Howard Bowen retoma este tema y empieza el desarrollo de la disciplina con definiciones, taxonomías y, más tarde, indicadores y modelos de gestión empresarial (Crane, *et al.*, 2008; Raufflet, *et al.*, 2017). El término desarrollo sostenible se introduce por primera vez en el debate del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) en la década de 1980 y en 1987 adquiere su definición, que hasta ahora es la más aceptada: “Aquel que satisface las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Brundtland, 1987: 39). En las décadas siguientes, diversos organismos internacionales buscan involucrar y comprometer a las empresas en la búsqueda del desarrollo sostenible, y estas encuentran en el término un complemento a sus incipientes prácticas de responsabilidad social. De esta forma, la responsabilidad social empresarial se convierte en parte integral de un modelo de gestión que permite alcanzar operaciones más sostenibles, lo que suele repercutir en que las empresas tengan ahorros, mayor legitimidad y reputación, empleados más motivados y productivos, y un mejor manejo de los riesgos (Raufflet, *et al.*, 2017).

En los últimos lustros se han desarrollado modelos de sostenibilidad corporativa que buscan, principalmente, definir el término con mayor precisión, integrar la sostenibilidad en las operaciones diarias de la empresa y su toma de decisiones, y medir y cuantificar sus efectos (Epstein, 2008). El modelo propuesto por Epstein y Roy (2003) plantea nueve dimensiones que debe contemplar la sostenibilidad corporativa: ética, gobernanza, transparencia, relaciones con grupos de interés, retorno financiero, desarrollo económico local, valor de los productos y servicios, gestión de capital humano y protección del ambiente. Estas dimensiones, administradas de forma sostenible, generan impactos positivos que contribuyen a metas globales como en su momento fueron los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y que en 2015 se replantearon para incluir temas adicionales (Objetivos de Desarrollo

Sostenible), todos ellos bajo el eje transversal de la sostenibilidad (Naciones Unidas, 2015).

El tema de sostenibilidad en la empresa mexicana ha adquirido mayor importancia estratégica en los años recientes. El estudio de KPMG (2016) sobre desarrollo sostenible en México, en el que participaron 216 empresas (58% PyMEs) describe lo primordial de este tema para los dirigentes de estas entidades. El 90% de la muestra cree que la sostenibilidad debe ser parte integral de la estrategia de negocios, y casi dos tercios de los ejecutivos afirma que el nivel de madurez del término en su empresa es mediano o alto. Esto indica que, para la mayoría de las empresas, la sostenibilidad no es un tema nuevo, de hecho, 82% de la muestra manifiesta tratar este tema en juntas de consejo y comités.

El gobierno de México se propuso la meta de reducir 25% las emisiones de gases de efecto invernadero en 2030, manteniendo los niveles de producción e incorporando metodologías que minimicen la generación de CO<sub>2</sub> (Sánchez y Rodríguez, 2015). Para lograrlo, surgió la Ley General de Cambio Climático (2012), que obliga a las empresas que generen más de 25,000 toneladas de CO<sub>2</sub> a realizar un inventario de sus emisiones de gases de efecto invernadero y, posteriormente, reportarlo en el Registro Nacional de Emisiones (RENE). La ley (2017) contempla una serie de multas y sanciones para las organizaciones que no cumplen con la normatividad. El cambio climático y la sostenibilidad son aspectos que tienen una gran capacidad de impacto en las empresas. Algunas lo reconocen e implementan acciones al respecto y otras aún están en proceso de entendimiento del tema (Sánchez y Rodríguez, 2015).

### *Modelo pentadimensional de sostenibilidad*

Ante la aparición de modelos de sostenibilidad en países desarrollados, surge la incógnita de su pertinencia y adaptabilidad en contextos diferentes, como el que presentan las empresas en México. Temas como la corrupción, la debilidad de las instituciones del Estado, la inseguridad y el bajo ingreso per cápita son elementos del entorno que pueden afectar la implementación de modelos de gestión, que probablemente fueron concebidos sin considerar estas variables. Además, muchos de estos modelos no toman en cuenta el tamaño de la organización (Portales, *et al.*, 2009), por lo que, en ocasiones, sus propuestas son difíciles de implementar en las MiPyMEs. Lo anterior, sumado a las altas tasas de fracaso de las MiPyMEs en México, puede provocar un estilo de gestión enfocado en la ganancia de corto plazo más que en inversiones que contribuyan a generar operaciones sostenibles en el largo plazo. Ante este panorama, Portales, *et al.* (2009) propusieron un modelo de cinco dimensiones para diagnosticar e identificar las características que

una empresa debe incorporar en su modelo de negocio para lograr un nivel óptimo de sostenibilidad. El análisis se basa en el estudio de la MiPyME en México, por lo que incorpora aspectos que los autores del modelo previamente identificaron como relevantes para la sobrevivencia de estas empresas, así como para su gestión y crecimiento en el contexto mexicano.

La primera dimensión del modelo es la gestión global, que se relaciona con el conocimiento del modelo de negocios de la empresa, su pertinencia ante los objetivos y necesidades de los grupos de interés, su sustento en una ética de tercera generación (ética global), y la alineación de objetivos, misión y valores (García de la Torre, *et al.*, 2010). La dimensión de competitividad se refiere a producir una alta y creciente calidad de vida para los ciudadanos, elevando la productividad de los recursos (Porter, 1990), mediante la gestión de activos y procesos, su atractivo y agresividad, su globalidad y proximidad, y a través de la integración de esas interrelaciones en un modelo económico y social (International Institute for Management Development, 2009). La tercera dimensión es la de relaciones, que analiza la gestión, por parte de la empresa, de sus grupos de interés. Freeman (1984) los define como cualquier grupo o individuo que afecta o puede afectar el cumplimiento de los objetivos de una organización. La lógica de tener una estrategia empresarial que incluya las necesidades y objetivos de estos grupos (accionistas, empleados, consumidores, proveedores, comunidades) es incrementar la probabilidad de permanencia de la empresa en el largo plazo (Mc Vea y Freeman, 2005). La dimensión de impactos busca revisar la identificación, gestión y evaluación de los efectos que genera la empresa no solo en el ámbito económico, sino ambiental y social. Esta medición de desempeño, más integral, conocida como *Triple Bottom Line* (TBL), fue propuesta inicialmente por Elkington (1997). Esto implica desarrollar métricas y planes de riesgo para las dimensiones social y ambiental, de la misma forma en que la económica tradicionalmente los ha tenido. Finalmente, la dimensión de transparencia y comunicación examina la forma en que las empresas reportan sus acciones a la sociedad. En las últimas dos décadas han surgido gran cantidad de instrumentos para reportar actividades relacionadas con sostenibilidad (Accountability, ISO 26000, GRI, SA8000, Ethos, CERES, entre otros). La más aceptada globalmente es la Global Reporting Initiative (GRI), que también busca sugerir métricas en temas como gobernanza, derechos humanos, cambio climático y bienestar social (GRI, 2018).

### *La MiPyME en el estado de Nuevo León y los apoyos para proyectos sostenibles*

La clasificación de empresas por número de empleados en México se muestra en la tabla 1. Según el Censo Económico de 2014 del Instituto

Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Nuevo León tenía un total de 135,482 unidades económicas. De ellas, 89.89% (121,781) son micro, 8.69% (11,767) son el conjunto de las pequeñas y las medianas, y 1.43% (1,934) son grandes (INEGI, 2015). Este volumen sitúa al estado como un referente de desarrollo a nivel nacional.

**Tabla 1.** Estratificación de empresas por número de empleados (publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009)

	Micro	Pequeña	Mediana
Industria	0-10	11-50	51-250
Comercio	0-10	11-30	31-100
Servicios	0-10	11-50	51-100
Número y porcentaje de unidades económicas en Nuevo León (2014)	121,781 89.9%		11,767 8.7%

Fuente: INEGI, 2015.

La MiPyME de Nuevo León tiene diferentes instituciones y programas de apoyo para dotarla del capital financiero y asesoría. Existe el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME), que busca promover, entre otras dimensiones, la sostenibilidad de este sector (Secretaría de Economía, 2018). Otro programa abierto a este sector es el Fideicomiso Fondo de Apoyo para la Creación y Consolidación del Empleo Productivo en el Estado de Nuevo León (Gobierno de Nuevo León, 2015a). El sector rural tiene créditos hasta por un millón de pesos a través del Fondo de Proyectos Productivos para el Desarrollo Económico (Gobierno de Nuevo León, 2015b). Además de estos fondos, el Centro de Atención Empresarial (CAE), la Cámara de Comercio, Industria y Minería de la ciudad de Monterrey (CANACO), y la Cámara de la Industria de Transformación de Nuevo León (CAINTRA) complementan el ecosistema de apoyo que rodea a la MiPyME de la entidad.

Por su parte, en los programas orientados específicamente a operaciones sostenibles, Nacional Financiera promueve el desarrollo de proyectos para MiPyMEs enfocados en las tres dimensiones de la sostenibilidad (económica, social y ambiental), un mejor uso y aprovechamiento de los recursos naturales y la generación de valor agregado, contribuyendo así a mitigar los efectos del cambio climático (Nacional Financiera, 2016). El Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext), por su parte, también otorga apoyos para elevar los niveles de responsabilidad social y ambiental de la empresa,

lo que incluye proyectos sostenibles y desarrollo limpio para el cumplimiento de la evaluación medioambiental de las autoridades del país (Bancomext, s/f). A pesar de todos estos programas, aún existe en las MiPyMEs una necesidad significativa de crédito y recursos intangibles para poder transitar con mayor velocidad hacia una operación más sostenible.

### 3. Desarrollo del trabajo

El trabajo sigue el método cuantitativo y su principal instrumento de recolección de información es la encuesta. El cuestionario se administró de manera personal en el domicilio donde se ubican las empresas seleccionadas mediante un muestreo por conveniencia, buscando tener representación similar del sector servicios, transformación y comercio. Se buscó que la persona de mayor rango contestara el cuestionario, lo que sucedió en la mitad de las veces. El resto fue contestado por gerentes divisionales o departamentales.

El cuestionario consta de dos partes: 13 preguntas sociodemográficas que pretenden clasificar a la empresa en cuanto a tamaño, sector, ubicación, ventas; además de conocer el perfil del gerente que contestó el cuestionario. La segunda parte evalúa las cinco dimensiones del modelo por medio de 95 preguntas: 21 para medir gestión global, 15 para competitividad, 20 para relaciones, 22 para impactos y 17 para rendición de cuentas. La mayoría de las preguntas tienen escalas de 4 puntos que corren desde “totalmente de acuerdo” a “totalmente en desacuerdo”, y “total desconocimiento” a “total conocimiento”. Algunas otras preguntas tienen respuesta dicotómica: “sí” o “no”.

Los 221 cuestionarios que constituyeron la muestra final fueron procesados en el *software* Qualtrics. Para la construcción del índice de cada una de las cinco dimensiones, se otorgó diferente peso a las preguntas de cada dimensión, dependiendo de la importancia de las variables en la literatura (Portales, *et al.*, 2009). El índice clasifica a cada empresa en un nivel que va de uno a cinco, donde uno es el nivel más bajo de adopción de prácticas de sostenibilidad y cinco el más alto. Para cada empresa se calculó un nivel por cada dimensión del modelo pentadimensional.

### 4. Análisis de resultados

El número de trabajadores de las empresas de la muestra puede contribuir a dimensionar su tamaño. El 62% de la muestra tiene entre 1 y 10 empleados; 20%, entre 11 y 50; 4%, entre 51 y 100 empleados. Por su parte, 9% de las empresas participantes tienen más de 100 empleados. El restante porcentaje no especificó el dato al contestar el cuestionario. Por su parte, la muestra se

dividió de la siguiente forma de acuerdo con el sector económico de cada empresa: servicios (35%), transformación (31%) y comercio (28%); el 6% restante no especificó su sector.

El método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach se muestra en la tabla 2. Se aprecia que las dimensiones tienen un valor de alfa considerado bueno, por lo que se asume que los ítems de cada constructo están altamente correlacionados.

**Tabla 2.** Alfa de Cronbach de cada dimensión

Dimensión	Gestión global	Competitividad	Relaciones	Impactos	Transparencia
Alfa de Cronbach	0.884	0.858	0.879	0.83	0.755

Fuente: elaboración propia.

La tabla 3 describe el número de empresas de acuerdo con su nivel de adopción de prácticas de sostenibilidad por dimensión. La muestra se sitúa, en su mayoría, en los niveles medios de cada una de las cinco dimensiones (alrededor de 50% de las empresas de la muestra se encuentran en el nivel 3 de cada dimensión, en una escala del 1 al 5). Esto indica, además, que hay cierta consistencia entre dimensiones, lo cual sugiere que el nivel de adopción es parecido. Un primer resultado señala, basado en lo anterior, que la mayoría de las empresas de la muestra están implementando prácticas de sostenibilidad de forma integral, es decir, abarcando todas las dimensiones del modelo pentadimensional.

**Tabla 3.** Número de empresas de la muestra, clasificadas según su nivel de adopción de cada dimensión del modelo pentadimensional (en términos absolutos y porcentuales)

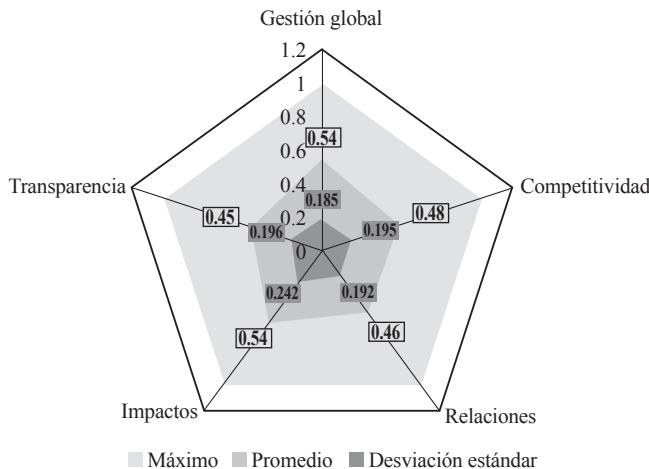
Nivel	Gestión global	Competitividad	Relaciones	Impactos	Transparencia
1	16 - 7%	23 - 10%	26 - 12%	31 - 14%	30 - 14%
2	57 - 26%	80 - 36%	84 - 38%	38 - 17%	72 - 33%
3	128 - 58%	107 - 48%	108 - 49%	113 - 51%	119 - 54%
4	20 - 9%	11 - 5%	3 - 1%	39 - 18%	0 - 0%
5	0 - 0%	0 - 0%	0 - 0%	0 - 0%	0 - 0%

Fuente: elaboración propia.

La gráfica 1 muestra los resultados agregados del modelo pentadimensional. Las cinco dimensiones tuvieron promedios similares, con una diferencia

máxima de nueve centésimas. La dimensión de impactos tuvo el promedio más alto (0.54, en escala de 0 a 1), lo mismo que la desviación estándar (0.242). La mayoría de las empresas participantes identifican los posibles daños y beneficios que sus operaciones generan en los diferentes grupos de interés, aunque las respuestas entre cada elemento de la muestra presenta importantes variaciones. Gestión global tuvo el mismo promedio que la dimensión de impactos (0.54). La muestra manifiesta contar con una misión, visión, valores, organigrama, procedimientos, aunque el seguimiento o revisión de estos es ocasional. La tercera dimensión fue la de competitividad, que entre otras variables mide el uso eficiente de los recursos y si estos son suficientes para desarrollar la estrategia de la empresa. La desviación estándar de esta dimensión fue 0.195; en general, sobre este rango se ubican las cinco dimensiones de la muestra. Lo que esto sugiere es que existe diversidad entre las empresas de la muestra, lo cual es un resultado lógico cuando se encuestan entidades de distintos tamaños y diferente madurez respecto a su grado de sostenibilidad. La cuarta dimensión de acuerdo con los resultados fue la de relaciones con los grupos de interés. Las organizaciones participantes manifiestan en general tener diferentes grados de relación con sus grupos de interés, y de estos es a los accionistas y empleados a los que, en promedio, mejor conocen y atienden. Finalmente, la dimensión que obtuvo el promedio más bajo fue la transparencia (0.45, en escala de 0 a 1); la rendición de cuentas en tiempo y forma es un área de oportunidad importante para las empresas participantes del estado de Nuevo León. A continuación se detallan los resultados por dimensión.

**Gráfica 1.** Promedio y desviación estándar de la muestra por dimensiones



Fuente: elaboración propia.

### *Gestión global*

Entre los aspectos específicos que tuvieron una mejor puntuación por parte de las empresas de la muestra destaca el de contar con misión, visión y valores explícitos, y que el comportamiento de la organización esté alineado con estos elementos. También obtuvo un porcentaje alto el conocimiento de las preocupaciones de los colaboradores, el hecho de contar con un organigrama y la asignación clara de las responsabilidades para todos los empleados. Por su parte, los aspectos que tuvieron menor porcentaje son la revisión periódica de la misión, visión y valores, así como la existencia de algún puesto que promueva y monitoree la ética de las iniciativas de la empresa. Otros aspectos que obtuvieron un promedio bajo fueron: el que la empresa cuente con indicadores de desempeño y la existencia de manuales de procedimiento. Se observa que aún existen áreas de oportunidad en términos de revisión y seguimiento de indicadores relacionados con sostenibilidad, lo que puede deberse a la falta de un presupuesto para este tema.

En este sentido, el cuestionario de KPMG (2016) a directores y gerentes de 216 empresas describe que solo un tercio cuenta con una función dentro de su estructura organizacional que gestione y reporte acciones de sostenibilidad. De igual forma, un tercio de la muestra cuenta con un presupuesto asignado para temas de sostenibilidad. La integración de la sostenibilidad en la gestión global de la empresa es todavía una tarea pendiente en la mayoría de las empresas en México.

En lo que respecta a esta dimensión, el establecimiento de los elementos base para una adecuada gestión global existe, pero en general no se tiene seguimiento ni indicadores. Todo modelo de sostenibilidad corporativa implica la generación de indicadores, no solo financieros, que permitan la revisión de los objetivos en cada dimensión. En este sentido, la parte ética es especialmente importante, y debe considerarse la creación de un cargo o comité que supervise el comportamiento ético de la empresa hacia adentro y hacia afuera, con sus grupos de interés.

### *Competitividad*

La dimensión de competitividad sostenible incluye la generación de conocimiento dentro de la empresa, la eficiencia operativa y productiva, así como el desarrollo de capital humano, ecoeficiencia y rentabilidad. Los aspectos puntuales de la muestra que obtuvieron un promedio más alto fueron los relacionados con el aprovechamiento responsable y eficiente de los recursos; el poseer los recursos financieros, materiales y humanos suficientes para desarrollar la estrategia de la empresa, y la implementación de nuevas ideas dentro de esta. Por su parte, un buen porcentaje de los participantes

manifestaron tener amplio conocimiento sobre la situación en que se encuentra el sector y las competencias cuyo desarrollo deberá alentar entre sus colaboradores para elevar su productividad, sin embargo, la mayoría indicó no tener identificadas las competencias necesarias para cada uno de los puestos. Otro aspecto que obtuvo un puntaje bajo fue contar con un presupuesto destinado a la investigación y desarrollo de los procesos y tecnologías de la empresa.

En este sentido, es necesario buscar los mecanismos para que las empresas realicen desarrollo de tecnologías, y logren respaldar e impulsar las nuevas ideas que surgen en esta. La mayoría de los fondos y programas que tiene Nuevo León atienden esta problemática. Estos mecanismos permitirían modificar el modelo de negocios de la MiPyME e incrementar la capacidad de competir y adaptarse al cambio, además de potenciar la creación de productos y servicios innovadores.

### *Relaciones*

La dimensión de relaciones con los distintos grupos de interés se propone desarrollar los mecanismos para manejar e integrar los intereses de los accionistas, empleados, consumidores, proveedores y otros grupos que pudieran verse afectados por la operación de la empresa. La muestra obtuvo promedios altos en las categorías relacionadas con dar respuesta a las necesidades, inquietudes y sugerencias de sus empleados, promover que los proveedores sean de la localidad, identificar los grupos de interés involucrados y mejorar las condiciones laborales y de remuneración más allá de las exigencias legales. Por su parte, las variables que obtuvieron un promedio bajo fueron: contar con un programa de capacitación y plan de vida para sus empleados; realizar evaluaciones de clima organizacional, evaluaciones de desempeño de los directivos y de los empleados, y participar en alguna labor de beneficio con los vecinos u organizaciones de la colonia donde se encuentra la empresa. Es decir, la muestra mantiene relaciones más estructuradas con sus grupos de interés internos que con los externos, como son la comunidad o los clientes. Al respecto, KPMG (2016) encontró en su estudio que solo un tercio de las empresas tiene algún tipo de comunicación formal con sus grupos de interés, por lo que el tema, a nivel nacional, todavía presenta margen de mejora.

La mayoría de las empresas encuestadas no parece tener claro cómo obtener una ventaja competitiva a través de estas relaciones con los grupos de interés. Por ejemplo, cómo generar ventajas competitivas en términos de legitimidad para operar, reputación, capacidad de respuesta ante eventos negativos, co-creación de productos, ahorro de recursos, productividad laboral, motivación y lealtad a la empresa. Esto representa un tema pendiente para organismos empresariales y públicos que ofrecen cursos de capacitación a este sector.

### *Impactos*

La muestra recolectada en Nuevo León tiene promedios altos en variables como: dar un seguimiento a la reputación de la empresa en la comunidad, manejar un rango de salarios similar al promedio que se maneja en esa industria, conocer cuáles son los mejores clientes de la empresa y cuáles podrían ser sus clientes potenciales, así como detectar la aportación de la empresa en la comunidad donde opera. Las variables que tuvieron un promedio bajo y que representan un área de oportunidad para la mayoría de las empresas participantes en el estudio son: conocer la tasa de rotación del personal, contar con planes para el cambio generacional en la empresa, detectar en qué forma afectan al medio ambiente los productos que manufactura o comercializa la empresa y adquirir productos y materias primas reciclables, minimizando el uso de materiales no degradables. KPMG (2016) encontró que solo la mitad de las empresas de su muestra conoce la Ley General de Cambio Climático, 2012 (27% solo de forma parcial), lo que implica estar expuesto a sanciones inesperadas por los impactos negativos que pudieran generar.

En esta dimensión, es necesario promover más a fondo la importancia de la sucesión en la empresa para que haya certidumbre y orden. Un segundo tema involucra la falta de conocimiento de los impactos ambientales de los bienes que la empresa produce o comercializa. Sin un análisis de esta información, el riesgo que asume la organización es alto. Nuevas regulaciones (como la Ley de Cambio Climático, 2012), accidentes y conflictos que tenga el consumidor con el producto pueden poner en riesgo la viabilidad del negocio. Un análisis oportuno permitiría establecer planes de contingencia y quizás la búsqueda de nuevos atributos en los productos que ayuden a minimizar su impacto negativo.

### *Transparencia y comunicación*

La transparencia y rendición de cuentas es fundamental para aumentar la reputación y legitimidad de la organización ante todos sus grupos de interés. Los factores que las empresas de la muestra destacan positivamente son: cumplir a tiempo con sus obligaciones fiscales y legales, describir claramente en las etiquetas de sus productos los riesgos para la salud o seguridad, conocer cuáles son las distintas alternativas para reportar aspectos sociales y ambientales relacionados con la operación del negocio y evitar la utilización de mecanismos de corrupción para obtener algún beneficio. No obstante, los factores que presentaron promedios bajos son: incluir en el informe anual las acciones y contribuciones de la organización en los aspectos económico, social y ambiental, y la existencia de auditorías externas, fiscales, ISO o de otro tipo.

En cuanto a la transparencia, debe promoverse que entidades externas efectúen auditorías periódicas para transmitir confianza a los diferentes grupos de interés y encontrar problemáticas con anticipación suficiente, para que no impacten negativamente a la empresa. Además, es importante elaborar reportes que incluyan los aspectos sociales, ambientales, además de económicos, y que las organizaciones analicen sus operaciones e impactos en función de estos tres aspectos.

## 5. Conclusiones

Martínez, Escobedo y García (2017) encuentran resultados similares a los de este trabajo en su estudio de 215 PyMEs en Chihuahua. Al aplicar el modelo pentadimensional, los autores concluyen que estas entidades llevan a cabo acciones importantes que muestran esfuerzos concretos hacia la sostenibilidad. Sin embargo, es necesario un mayor esfuerzo (y conocimiento) para satisfacer los objetivos de los principales grupos de interés. De forma similar, la muestra en Nuevo León se ubica en niveles medios respecto a la escala que marca el modelo pentadimensional de sostenibilidad. Esto sugiere el desarrollo de iniciativas hacia la sostenibilidad y la capacidad de generar acciones para la toma de decisiones. No obstante, algunas empresas aún desconocen qué hacer y cómo hacerlo. La desviación estándar de cada dimensión del modelo indica que hay empresas que ya tienen acciones claras para incluir estrategias de sostenibilidad en la mayoría de las áreas del negocio, sin llegar aún a una gestión integral. De igual forma, en la muestra existen empresas que manifiestan tener acciones incipientes y actitudes positivas en materia de sostenibilidad, pero que carecen de conocimiento e interés suficientes para concretar un modelo de gestión sostenible en el largo plazo.

La MiPyME debe garantizar una operación sostenible, que muestre adaptabilidad y gestión de riesgos ante el cambio climático, para poder insertarse con mayor facilidad en las cadenas de suministro de las corporaciones. Las empresas transnacionales ya exigen a sus proveedores ciertas prácticas enfocadas en el uso de energías renovables, reducción de emisiones, manejo de residuos, transparencia y gobierno corporativo. La MiPyME que cuente con estos procesos será más competitiva. Sin embargo, la transición hacia una operación más sostenible no necesariamente supone una importante inversión inicial por parte de este sector; la Ley de Cambio Climático (2012) contempla incentivos públicos para el sector en áreas como la generación y consumo de energía, el transporte y la gestión integral de los residuos. De igual forma, empresas como CEMEX tienen programas de certificación de proveedores en temas relacionados con

sostenibilidad, que constituyen otro recurso al alcance de la MiPyME. En 2014, CEMEX alcanzó 220 proveedores evaluados con criterios ambientales y de derechos humanos (CEMEX, 2015).

La información que provee este estudio debe ser considerada por organismos empresariales como la Cámara de la Industria de Transformación de Nuevo León, CAINTRA, y la Cámara Nacional de Comercio, CANACO, así como programas de gobierno, para diseñar cursos de capacitación y campañas de información respecto a temas que obtuvieron una puntuación baja, como sucesión empresarial, impactos ambientales, sostenibilidad y el desarrollo de una ventaja competitiva, ética en las organizaciones, y desarrollo de indicadores sociales y ambientales. De igual forma, algunos de los fondos disponibles para la MiPyME podrían estar supeditados a que la empresa solicitante cuente con algunos elementos relacionados con la sostenibilidad empresarial: código de ética, plan para minimizar impactos, métricas sociales y ambientales, canales de comunicación con los grupos de interés, etc. Lo anterior podría acelerar la adopción de prácticas de sostenibilidad en estas empresas.

Nuevo León es una de las entidades con mayor desarrollo económico y social del país, con una cantidad grande de empresas que buscan incorporar las mejores prácticas corporativas para competir y perdurar. El análisis basado en el modelo pentadimensional indica que las empresas de la muestra ya se encuentran en una etapa intermedia hacia la sostenibilidad, y las conclusiones que aquí se plantean pueden sugerir los aspectos en los que necesitan enfocarse para dar pasos hacia adelante respecto a este tema.

Finalmente, dentro de las limitaciones del estudio, los resultados no son representativos estadísticamente del área geográfica evaluada. Además, hubo un elevado número de empresas que declinaron contestar el cuestionario. Ambos factores constituyen limitaciones del trabajo que podrían generar sesgos en las conclusiones si quisieran extrapolarse a toda la población. Como futuras líneas de investigación, un estudio cualitativo podría explorar los factores que han impedido la adopción, por parte de las MiPyMEs, de ciertas prácticas de sostenibilidad antes mencionadas. También podría evaluarse el papel de las grandes empresas en la adopción de prácticas de sostenibilidad por parte de toda su cadena de suministro. Otro estudio podría estar dirigido a examinar los resultados que han generado la implementación de ciertas prácticas de sostenibilidad en la MiPyME en términos de eficiencia, reputación, imagen, retención de personal, clima organizacional, satisfacción del cliente, etcétera.

## Los autores

Mario Vázquez Maguirre (Universidad de Monterrey) cursó estudios de doctorado en Negocios en EGADE Business School, Tecnológico de Monterrey, y de maestría en Economía y Políticas Públicas en EGAP. Actualmente es profesor e investigador en la Universidad de Monterrey, UDEM, donde imparte cursos relacionados con emprendimiento, responsabilidad social y estrategia. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores de México (SNI), sus principales líneas de investigación incluyen el emprendimiento social, empresas sociales y desarrollo sostenible, gestión humanista y estrategias políticas. Su experiencia previa abarca puestos de asistente de investigación en EGADE Business School y Harvard Kennedy School, así como profesor e investigador en CENTRUM Graduate Business School (Perú) y CETYS Universidad (México). También ha trabajado en diversas PyMEs y corporaciones como BBVA y UPS Capital.

[mario.vazquez@udem.edu](mailto:mario.vazquez@udem.edu)

Consuelo García de la Torre (EGADE Business School) cursó estudios de doctorado en Negocios en HEC de la Universidad de Montreal, Canadá, y una maestría en Louvain-la-Neuve University, en Bélgica. Es profesora investigadora de tiempo completo en EGADE Business School, Tecnológico de Monterrey, en México. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores de México (SNI1); responsable del Capítulo PRME Latinoamérica y el Caribe; representante de PRME Champions; miembro del Grupo Estratégico de Investigación en Innovación Social, EGADE Business School; miembro de la Academy of Management, y representante del Capítulo de México del International Network of Humanistic and Management.

[cogarcia@itesm.mx](mailto:cogarcia@itesm.mx)

## Bibliografía

- Bancomext (s/f). Financiamiento para proyectos sustentables (página web). Recuperado de <http://www.bancomext.com/productos-y-servicios/lineas-de-financiamiento-internacional/financiamiento-para-proyectos-sustentables>
- CEMEX (2015). *Informe de desarrollo sustentable, 2014. Perspectiva*. Recuperado de: <http://database.globalreporting.org/reports/33588/>
- Crane, A., McWilliams A., Matten, D., Moon, J. y Stegel, D.S. (2008). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.
- Epstein, M.J. (2008). *Making Sustainability Work*. Sheffield, UK: Greenleaf.
- Epstein, M.J. y Roy, M.J. (2003). "Improving sustainability performance: specifying, implementing and measuring key principles". *Journal of General Management*, 29 (I): 15-31.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- García de la Torre, C., Portales, L., Camacho, G. y Arandia, O. (2010). "Instrumento de evaluación de sustentabilidad y responsabilidad social en PyMES". *Administración y Organizaciones*, 12 (24): 93-103.
- Gobierno de Nuevo León (2015a). Fideicomiso Fondo de Apoyo para la Creación y Consolidación del Empleo Productivo en el Estado de Nuevo León (FOCRECE). (página web). Recuperado de: <http://archivo.nl.gob.mx/?P=focrece>
- Gobierno de Nuevo León (2015b). Fondo de Proyectos Productivos para el Desarrollo Económico (FOPRODE). Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica para el Desarrollo Rural Sustentable de Nuevo León (CEIEGDRUS, N. L.). Recuperado de: <http://www.oeidrus-nl.gob.mx/oeidrus/Manual/1.%20Actividades%20Productivas%20Rurales/Financiamiento%20Agropecuario%20y%20Rural/3.%20Industriales,%20Ocmerciales,%20Servicios%20y%20Agronegocios.pdf>
- GRI (2018). *Pioneer of sustainability reporting* (página web). Recuperado de: <https://www.globalreporting.org>
- Huerta, P., Rivera, C. y Torres, A. (2010). "Análisis de la relación entre responsabilidad social corporativa y los resultados empresariales: un estudio por estrategia corporativa". *Horizontes Empresariales*, 9 (2): 9-37.
- KPMG (2016). *Desarrollo Sostenible en México 4.0*. México: KPMG. Recuperado de: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/desarrollo-sostenible-mexico.pdf>
- INEGI (2015). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado de: <http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/>

- productos/prod\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\_estruc/702825077952.pdf
- International Institute For Management Development (2009). *World Competitive Yearbook*. Lausana: International Institute for Management.
- Kassel, K. y Rimanoczy, I. (2018). *Developing a sustainability mindset in management education*. Yorkshire, UK: Greenleaf Publishing.
- Ley General de Cambio Climático (6 de junio de 2012). Diario Oficial de la Federación. Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lgcc.htm>
- Martínez, P., Escobedo, H.C. y García M.I. (2017). “Modelo de responsabilidad social en algunas PyMEs de la Ciudad de Chihuahua”. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*. 6 (16): 1-24.
- Mc Vea, J. y Freeman, E. (2005). “A Names-and Faces Approach to Stakeholder Management”. *Journal of Management Inquiry*, 14 (1): 57-69.
- Nacional Financiera (13 de abril de 2016). Financiamiento a Proyectos Sustentables (página web). Recuperado de: <https://www.gob.mx/nafin/acciones-y-programas/programa-de-apoyo-a-proyectos-sustentables>
- Naciones Unidas (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future* (Prólogo de G.H.Brundtland). Recuperado de: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- Naciones Unidas (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible (página web). Recuperado de: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Portales, L., García de la Torre, C., Camacho, G. y Arandia, O. (2009). “Modelo de sustentabilidad empresarial penta-dimensional: aproximación teórica”. *Administración y Organizaciones*, diciembre: 114-129.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Londres: McMillan.
- Raufflet, E., Portales, L., García de la Torre, C., Lozano J.F. y Barrera, E. (2017). *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial*. Ciudad de México: Pearson.
- Sánchez, J. y Rodríguez, N. (2015). *Acciones ante el cambio climático*. KPMG. Recuperado de: <https://home.kpmg.com/mx/es/home/sala-de-prensa/opinion/2015/12/acciones-ante-el-cambio-climatico.html>
- Secretaría de Economía (2018). Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (página web). México: Fondo PyME. Secretaría de Economía. Recuperado de: <http://www.fondopyme.gob.mx/>
- Vázquez-Maguirre, M. y García de la Torre, C. (2018). “Developing a sustainability mindset through service learning”. En Kassel, K. y Rimanoczy, I. *Developing a sustainability mindset in management education*. Yorkshire, UK: Greenleaf Publishing (pp. 262-273).